



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN  
RESTAURANTE LA PRADERA”**

**PRESENTADO POR:**

Br. Hernán Alejandro Aragón Cuadra	2003-12212
Br. Heinz Guillermo Gosebruch Arguello	2003-11575
Br. Jorge Luis Toledo Álvarez	2003-11791

**TUTOR**

**Ing. Salomón Borge**

**MANAGUA, AGOSTO 2012**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
"LA PRADERA"**

---



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
DECANATURA**



Managua, 08 de Septiembre de 2008.

Br. Hernan Alejandro Aragón Cuadra  
Br. Heinz Guillermo Gosebruch Arguello  
Br. Jorge Luis Toledo Álvarez  
Sus manos

Muy apreciables Brs.:

Por medio de la presente se les comunica que el tema de tesina titulado: "PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE LA PRADERA"; cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor responsable es Ing. Salomón Borge Pérez.

Atentamente.

  
Lic. Carlos Sánchez Hernández  
Decano



Cc: Ing. Salomón Borge Pérez  
Ing. Patricia Lacayo Cruz  
Archivo 2008

Tutor  
Gestor IPE

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
"LA PRADERA"**

---

Managua, martes 1 de marzo 2011

Lic. Carlos Sánchez  
Decano de la Facultad de Ciencias y Sistemas – FCYS  
Su despacho.

Por este medio tengo a bien comunicarle que he revisado el trabajo de tesis denominado "Plan de Mejoramiento del servicio de atención al cliente en restaurante La Pradera", elaborado por los bachilleres Hernán Aragón Cuadra, Heinz Gosebruch Arguello y Jorge Toledo Alvarez, contenido que a mí criterio se corresponde con los requerimientos de titulación y que les permite proceder a su defensa.

Quiero agradecer su atención a la presente y aprovechar la oportunidad para hacerle llegar muestras de consideración y estima.

Atte.

  
Ing. Salomón Borge  
Tutor

## INDICE

CONTENIDO	Pág.
Introducción .....	1
Planteamiento del problema .....	2
Justificación .....	3
Objetivos .....	4
Alcance del Estudio .....	5
Marco Teórico.....	5
Metodología.....	18
I. Capítulo I: Diagnóstico de la situación .....	24
I.1. Situación actual de restaurante La Pradera con respecto al servicio al cliente.....	24
I.2. Análisis del Macroambiente .....	27
I.3. Análisis del Microambiente.....	34
I.4. Análisis Interno.....	40
I.5. Evaluación Externa – Interna .....	46
II. Capítulo II: Evaluación del nivel de Satisfacción .....	52
II.1. Diseño del instrumento de investigación .....	52
II.2. Formulario de encuesta .....	52
II.3. Informe del resultado de la investigación .....	54
III. Capítulo III: Plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente.....	67
III.1. Marco de un servicio extraordinario adaptado al establecimiento.....	69
III.2. Propuesta de Mapa Estratégico .....	70
III.3. Desarrollo de las estrategias propuestas .....	74
III.3.1. Estrategia 1: Planificación estratégica .....	74
III.3.2. Estrategia 2: Sistema de evaluación después del servicio .....	77
III.3.3. Estrategia 3: Buzón de sugerencias para el personal.....	78
III.3.4. Estrategia 4: Reuniones periódicas con el personal .....	78
III.3.5. Estrategia 5: manual de procesos del restaurante .....	79
III.3.6. Estrategia 6: Manual de funciones del personal .....	86
III.3.7. Estrategia 7: Página en facebook.....	88
III.3.8. Estrategia 8: Seminario sobre administración de restaurantes.....	89
III.3.9. Estrategia 9: Plan de capacitación para el personal .....	90
III.4. Plan Operativo .....	91
III.5. Costo de implementación de la propuesta .....	93
IV. Conclusiones.....	94
V. Recomendaciones .....	95
VI. Bibliografía .....	96
Anexos .....	
Anexo 1: Entrevista a administradora del restaurante La Pradera .....	
Anexo 2: Glosario de términos .....	
Anexo 3: Instalaciones restaurante La Pradera.....	

### **Introducción**

La presente tesina plantea el diseño de una propuesta de plan de mejoramiento del servicio al cliente en el restaurante La Pradera sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales del restaurante.

La evaluación ha permitido determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un programa de mejoramiento adecuado.

Se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad los restaurantes tradicionales dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

Debido a que los clientes son la razón de ser de cualquier organización y en especial de los restaurantes, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir al restaurante que lo pueden hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y el restaurante encontrará su deferencia competitiva, si no se le atiende y se genera motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.

Por esta razón se ha considerado importante evaluar la calidad del servicio al cliente para el restaurante La Pradera, para que una vez evaluado el servicio se identifiquen las errores y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área. De esta manera, será posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes y el mejoramiento de la imagen del restaurante.

### **Planteamiento del problema**

Restaurante La Pradera ha subsistido a lo largo de los años habiendo alcanzado una excelente reputación a nivel local. Por lo general contratan a personal que residen en las cercanías del restaurante, los cuales en su mayoría no cuentan con la capacitación ni el conocimiento suficiente de lo que es brindar un servicio de calidad al cliente, por ello se ha visto la necesidad de evaluar el servicio que se brinda actualmente para conocer la percepción de los clientes con el fin de proponer estrategias que permitan consolidar la imagen del restaurante, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

De esta manera surge la necesidad de plantear y ejecutar una evaluación del servicio a través de la cual se pueda identificar debilidades a fin de proponer mejoras y permita además que se identifiquen necesidades a nivel interno en cuanto a capacitación de los empleados y la definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes.

La evaluación de la calidad del servicio será aplicada a los clientes del restaurante La Pradera, utilizando principalmente herramientas para obtener la información primaria como es la observación, entrevista y las encuestas.

### **Justificación**

El servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa interesada en prevalecer y crecer en un mercado. Por tal razón, se percibe la necesidad de iniciar un estudio sobre el servicio al cliente del restaurante.

Es así como se genera la propuesta de realizar una evaluación de la calidad del servicio al cliente donde se establezca la percepción de los clientes. Este estudio es importante para el restaurante puesto que a través del mismo, se tomarán medidas correctivas que permitirán optimizar el servicio al cliente, mejorando la imagen del establecimiento y creando una ventaja competitiva con relación a la competencia.

La evaluación tiene como fin diseñar una propuesta que permita eliminar las falencias detectadas con respecto a la calidad del servicio al cliente del restaurante.

La metodología de trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso la encuesta, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta del plan de mejoramiento.

Esto implica que como egresados de la carrera de Ingeniería de Sistemas puedan aplicarse los conocimientos adquiridos que conlleven al logro de los objetivos planteados para la presente propuesta.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento del servicio de Atención al cliente en el Restaurante La Pradera.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer un diagnóstico de la situación actual en el servicio de atención al cliente del Restaurante La Pradera.
- Medir la percepción actual de los clientes de restaurante La Pradera sobre la atención que reciben, mediante el diseño y aplicación de un instrumento de medición tipo encuesta.
- Analizar los resultados de la aplicación del instrumento y emitir un diagnóstico para establecer los principales problemas y causas objeto de mejoramiento.
- Elaborar el plan operativo de mejoramiento del servicio de atención al cliente con base en el diagnóstico.



### **Alcance del Estudio**

El estudio efectuado tiene como alcance realizar una propuesta de plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente en restaurante La Pradera, la implementación del mismo queda a criterio de la gerencia del restaurante.

### **Marco Teórico**

#### **Definición de servicio al cliente**

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.<sup>1</sup>

#### **Características del servicio al cliente**

- El servicio al cliente es intangible.
- Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
- Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes.
- El objetivo del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Un adecuado servicio al cliente genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.

---

<sup>1</sup> Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Serna Gómez, Humberto. 3R editores. 2003

## **La importancia de la satisfacción al cliente**

Cualquier negocio tiene cinco metas clave:

1. Satisfacer a sus clientes
2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
3. Conservar los clientes en el largo plazo
4. Ganar penetración en el mercado
5. Atraer potenciales clientes

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren sólo con base en el precio, sino que comparan productos y servicios que ofrece un negocio con el precio y la oferta de la competencia. No basta un buen producto a un buen precio, es necesario un excelente servicio que permita influir en la percepción de la calidad. En un restaurante para lograr la satisfacción del cliente es necesario empezar a desarrollar el servicio al cliente antes de su llegada, poniendo el local en las mejores condiciones posibles. Garantizando la limpieza, orden y disponibilidad de todos los elementos necesarios para garantizar un buen servicio. Una vez el cliente se encuentra en el local es necesario atenderlo con una actitud amable y respetuosa, respondiendo a sus inquietudes y sugiriéndole en lo que necesite, con un servicio rápido, oportuno y preciso. El cliente observa cómo es atendido y de esta manera juzga si el servicio cumple sus expectativas. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los clientes naturalmente seleccionaran a la competencia. Por lo que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los clientes deseen.

Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o superan las expectativas de los clientes. Nuestra definición principal de la Calidad.

### **Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente**

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Percepción del cliente}}{\text{Necesidades y expectativas}}$$

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando este acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

Puesto que la satisfacción es el resultado de comparar lo percibido con lo esperado, el cliente esperara recibir un servicio con un nivel de calidad de, al menos, el nivel percibido en la ocasión anterior que se le prestó.

### **La calidad como ventaja competitiva**

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva. La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del cliente.

Cuando el cliente llega a percibir que lo que la empresa se encuentra ofreciendo es calidad, al difundirla en su entorno se convertirá en una ventaja competitiva con relación a las empresas que brindan los mismos servicios.

Para que pueda ser determinada como ventaja competitiva<sup>2</sup> se debe considerar previamente:

- La empresa satisface las necesidades cambiantes de sus clientes por medio de la actualización o adaptación del producto o servicio a las expectativas del mismo.
- Ofrecer a tiempo lo que el cliente desea comprar.
- Innovar constantemente, lo que le permitirá aumentar el valor del servicio para el cliente e incrementar el precio a la empresa.
- Flexibilizar la organización para que se acople a los cambios.
- Hacer que tomen parte los proveedores de la empresa, lo que permitirá optimizar la calidad del servicio entregado.

### **Administración de las relaciones con el cliente**

Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En estos momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

---

<sup>2</sup> Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Pérez, José Antonio. ESIC Editorial. 1994

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

1. Compromisos con los clientes
2. Estándares de servicio enfocados al cliente
3. Capacitación y delegación de autoridad
4. Administración efectiva de las quejas

### **Creación de clientes satisfechos**

La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando de un paso al siguiente, se pierde o mal interpreta información. Una complicación adicional proviene del cliente, que ve y supone la calidad del producto (calidad percibida) de forma considerablemente distinta a lo que de hecho recibe (calidad real). Dado que la calidad percibida es la que impulsa el comportamiento del cliente, en esta área es donde realmente se deberían centrar las preocupaciones.

Estos diferentes niveles de calidad se pueden resumir mediante una ecuación fundamental:

Calidad percibida = Calidad real – Calidad esperada

Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada). Para comprender estas relaciones se requiere de un sistema para medir la satisfacción del cliente y la capacidad de utilizar la retroalimentación para el mejoramiento. Este modelo sugiere que los productores deben tener gran cuidado en asegurarse que las necesidades del cliente se cumplen o se exceden, tanto en el proceso de diseño como en el de producción.

### **Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente**

Cuando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si se visualiza a los Clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Al hablar de Clientes, se debe ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto nuevo, que es la calidad de Cliente “interno” y “externo”.

El cliente externo es el cliente final de la empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera. El cliente interno es quien dentro de la empresa, por su ubicación, puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para sus labores.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la Empresa Orientada hacia el Consumidor. Una vez que se ha desplazado de la venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio es objetivo general en la actividad empresarial. En una economía de mercado, la competencia no se presenta entre lo que producen las empresas, sino principalmente en las distintas formas de servicio que agregan al producto y que el cliente estima y valora.

Si la empresa está orientada verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, debe asumir la función "Servicio", ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

### **Mejoramiento Continuo**

Eduardo Deming, según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, denominando así al Mejoramiento Continuo, en el cual la perfección nunca se logra pero constantemente se la busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad y plantea lo que una empresa necesita hacer si tiene como objetivo principal el ser competitiva a lo largo del tiempo y vender lo que el cliente desea comprar.

Es importante este proceso porque por medio del mismo se puede realizar una radiografía a la empresa, con el cual se podrá detectar aquellos puntos donde se estén generando inconvenientes y poder mejorarlos hasta lograr corregirlos. Una empresa que haya logrado detectar todos sus problemas y haya aplicado medidas correctivas que permitan mejorar el nivel de la empresa, sin duda han obtenido las dos ventajas principales de este proceso: ser más productivos y competitivos, obteniendo como resultado, establecerse como líder en el mercado.

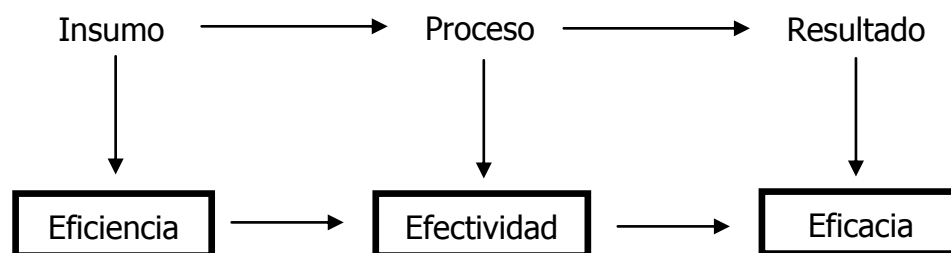
## Fundamentos del Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se fundamenta en cuatro pilares fundamentales<sup>3</sup>:

- Trabajo en equipo: encaminar a un grupo de personas hacia una meta u objetivo en común.
- Liderazgo participativo: aporte de cada miembro del equipo en busca de un bien en común.
- Optimización de procesos: aplicación de procesos efectivos y flexibles que aporten a la satisfacción del cliente.
- Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: maximizar el uso de los recursos de la empresa, eliminando los desperdicios.

Por ello, el objetivo del mejoramiento continuo, relacionado directamente con el trabajo en equipo, está dirigido principalmente a mejorar el conocimiento del cliente, el diseño de procesos del servicio y la relación directa con los clientes determinados por los momentos de verdad.

## Aplicación del Mejoramiento Continuo:



---

<sup>3</sup> Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. Vargas, Elena; Aldana, Luzángela. Universidad de la Sabana, 2007.



### Sistemas de Mejoramiento Continuo<sup>4</sup>

Para que el mejoramiento continuo pueda transformarse en una realidad, éste debe relacionarse con los sistemas que se aplican en la empresa, éstos pueden ser:

- Sistema de Planeación: establecimientos de objetivos, proyectos, presupuestos del mejoramiento.
- Sistema de producción del servicio: procesos operacionales para la prestación del servicio.
- Sistema de Soporte: Brinda apoyo en la relación entre personas, procesos y máquinas.
- Sistema de vitalización del trabajo: Crear el sentido del servicio en los empleados de la empresa, un compromiso que los haga vivir su trabajo.
- Sistema de medición: permite conocer los avances, retrocesos y puntos críticos de la aplicación del mejoramiento mediante herramientas de medición.
- Sistema de acción del mejoramiento: engloba al funcionamiento de los equipos con relación al mejoramiento con el fin de descartar aquellos procesos que no generan valor en el programa.

#### CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO



---

<sup>4</sup> Ibid.

### El ciclo DEMING<sup>5</sup>

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto del ciclo Deming, también denominado PHVA, en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del servicio.



Deming propone el ciclo PHVA como una manera eficaz para determinar los problemas y posibles soluciones a una situación, determinando en cada punto:

- Planificar:
  - Definir el proyecto (identificar y justificar)
  - Describir la situación actual
  - Analizar datos para determinar la causa o raíz.
- Hacer:
  - Establecer acciones para eliminar las causas del problema.
  - Ejecutar las acciones establecidas.
- Verificar:
  - Verificar los resultados a través de indicadores.
- Actuar:
  - Documentar y definir nuevos proyectos.
  - Establecer acciones que permitan mejorar continuamente.

---

<sup>5</sup> Ibid.

### **¡Un Buen Servicio ya no basta!**

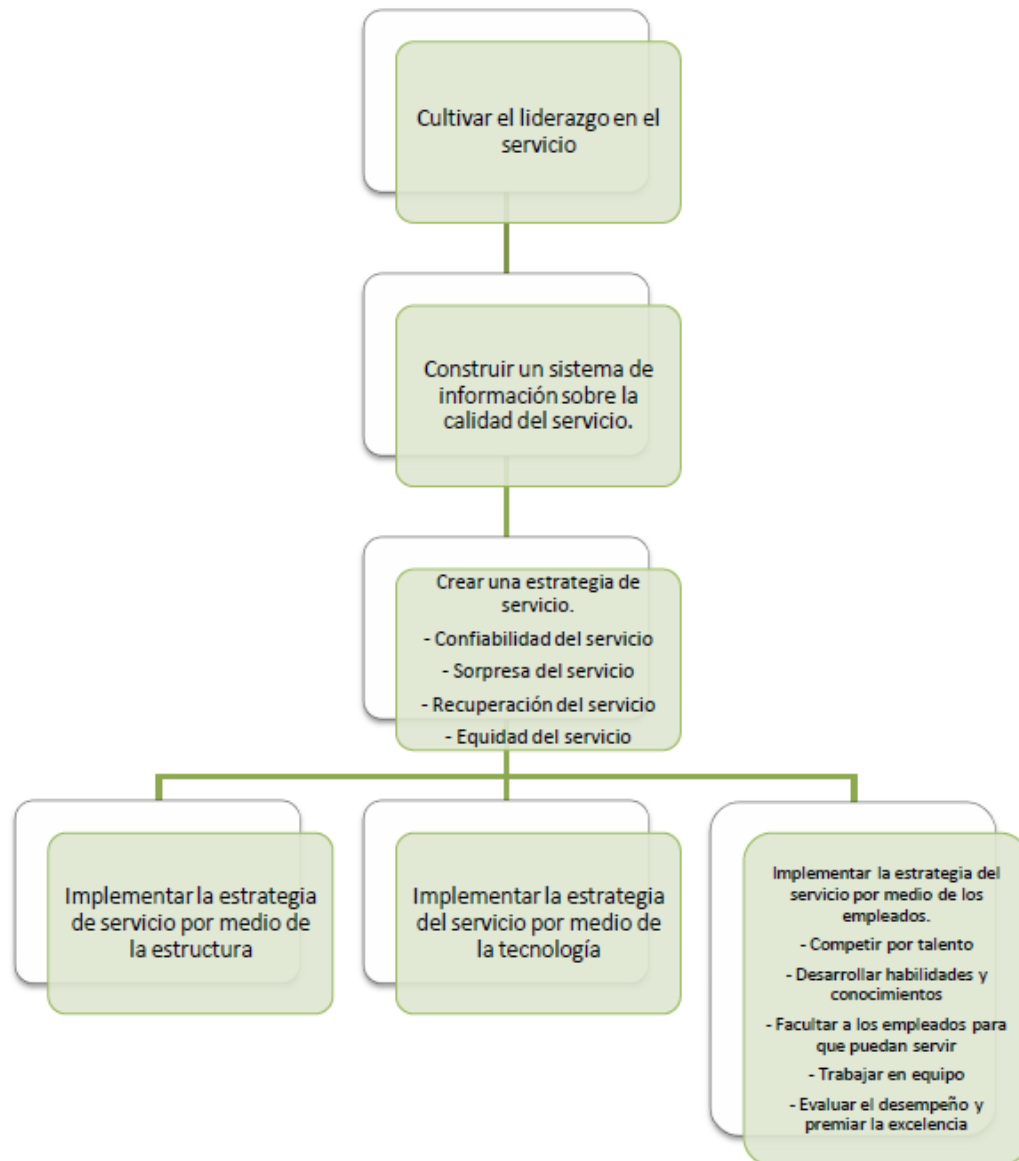
Para garantizar la diferenciación, construir relaciones sólidas con los clientes, competir sobre la base de valor, más no por el precio, inspirar a los empleados para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal, ya no solo se lo garantiza con un buen servicio, las semillas de un servicio extraordinario se siembran con el compromiso colectivo de mejorar diariamente.

Para superar el “buen servicio” y convertirlo en servicio extraordinario, se ha determinado un esquema con el cual se puede estudiar y establecer en el restaurante denominado: “Marco para un servicio extraordinario”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del Servicio excepcional al Cliente. Berry, Leonard. Editorial Norma, 2003.

**Marco para un Servicio Extraordinario:**



## **Análisis FODA**

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo
2. Análisis Interno
3. Confección de la matriz FODA
4. Determinación de la estrategia a emplear

## Metodología

### Tipo de investigación

Una investigación es descriptiva porque “identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.<sup>7</sup> Es exploratoria porque “permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que investiga”.<sup>8</sup> En este caso conocer la percepción de los clientes del restaurante La Pradera.

Los estudios descriptivos utilizan técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y las encuestas. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Esta investigación es descriptiva porque busca identificar las características generales del restaurante La Pradera en cuanto a la satisfacción de los clientes, además se delimitarán los hechos que conforman el problema y así establecer el modelo de mejoramiento de la calidad del servicio.

---

<sup>7</sup> Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mendez, Carlos Eduardo. Mc Graw Hill, 2003.

<sup>8</sup> Ibid.

### **Método de investigación**

El método que se manejará en esta investigación, es el inductivo; ya que conlleva “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas”.<sup>9</sup>

Para la presente investigación, se partirá de un diagnóstico inicial que permitirá determinar la situación actual, información que será útil en el desarrollo de la propuesta de mejoramiento para del Servicio al Cliente de restaurante La Pradera. Dicho diagnóstico se realizará por medio de la observación no estructurada del restaurante y sus procesos, así como una entrevista a la administradora de restaurante. Posteriormente se aplicará una encuesta a la población, una vez cumplida esta etapa se procederá con la tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada, para ello se aplicará la matriz FODA; para identificar de este modo las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades; características del entorno interno y externo del restaurante y su sector.

### **Fuentes y técnicas de recolección de información**

**Fuentes Primarias:** Los métodos utilizados son encuestas que fueran aplicadas a los clientes del restaurante La Pradera.

**Fuentes Secundarias:** La información que se empleará para esta investigación proviene de datos suministrados directamente por el restaurante La Pradera, además de datos bibliográficos, de internet, y todos los necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos de la investigación.

---

<sup>9</sup> Ibid.

### Variables de investigación

Para conocer el nivel de satisfacción de los clientes del restaurante La Pradera se han determinado las siguientes variables a investigar:

- **Infraestructura:** Espacio, decoración, ambiente, orden y limpieza.
- **Servicio:** Presentación del personal, cordialidad, eficiencia y eficacia en el servicio, conocimientos del restaurante.
- **Producto:** Variedad en los platillos, presentación, cantidad.
- **Precio:** Acorde con el producto.
- **Competencia:** Producto, Servicio

### Población

La estimación del tamaño del universo se realizó en base al número de facturas promedio del restaurante La Pradera durante un mes. El restaurante La Pradera tiene un promedio de 31 facturas diario y un promedio de 229 facturas a la semana. Obteniendo un promedio total de 916 facturas al mes.

### Estimación del universo de la población:

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	TOTAL	Promedio
Lunes	25	22	29	21	97	24
Martes	38	21	27	27	113	28
Miércoles	32	26	31	34	123	31
Jueves	15	27	27	34	103	26
Viernes	17	27	42	29	115	29
Sábado	35	37	34	47	153	38
Domingo	45	45	62	60	212	53
TOTAL	207	205	252	252	916	229
Promedio	30	29	36	36	31	



### **Tamaño de la muestra**

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido
- Del nivel de confianza con el que se desea el error
- Del carácter finito o infinito de la población.

La confianza o el porcentaje de confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población.

Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95% que representa 1.96.

El error o porcentaje de error equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar a hipótesis verdadera por considerarla falsa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error.

La variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por  $p$ , y el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por  $q$ .

Hay que considerar que  $p$  y  $q$  son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad:  $p + q = 1$ . Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación entonces los valores de variabilidad es  $p = q = 0.5$ .

Una vez que se han determinado estos tres factores, se puede calcular el tamaño de la muestra. Se aplica la fórmula de población finita<sup>10</sup> a la población objeto de estudio, es decir la cantidad de facturas promedios durante un mes de restaurante La Pradera.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * e^2] + p * q * Z^2}$$

Leyenda:

- $n$  = Tamaño de la muestra
- $N$  = Tamaño del universo de la población 916
- $p$  = Variabilidad positiva 50%
- $q$  = Variabilidad negativa 50%
- $Z$  = Nivel de confianza (95%) 1.96
- $e$  = Margen de error permitido 0.05

---

<sup>10</sup> Investigación de mercados. Malhotra, Naresh K. Editor Pearson Educación. 2004

$$n = \frac{916 * 0.50 * 0.50 * 1.96^2}{[(916 - 1) * 0.05^2] + 0.50 * 0.50 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{879.7264}{[2.2875] + 0.9604}$$

$$n = \frac{879.7264}{3.2479}$$

$$n = 271$$

El resultado de la fórmula es de 271 clientes a encuestar.

# CAPÍTULO I

---

## **I. Capítulo I: Diagnóstico de la situación**

### **I.1. Situación actual de restaurante La Pradera con respecto al servicio al cliente**

En restaurante La Pradera el servicio de atención al cliente comienza desde antes de la llegada de los clientes a las instalaciones, con la preparación del local para que se encuentre completamente acondicionado para la recepción de los clientes.

Al ingresar el cliente a las instalaciones es recibido por un mesero quien lo ubica en una mesa para posteriormente ser atendido. En los periodos de alta afluencia entre las 12:30 pm - 2:00 pm y 6:30 pm - 8:00 pm, no siempre los clientes son recibidos por un mesero y estos deben ubicarse por cuenta propia en alguna mesa que se encuentre libre, esto se debe a que los meseros están saturados atendiendo a los clientes que llegaron previamente.

El cliente debe esperar entre cinco y diez minutos para ser atendido, una vez que el mesero se acerca a la mesa, no siempre se presenta de una manera adecuada, no le dice su nombre al cliente y no porta su identificación. En otros casos solo entrega el menú y no ofrece ningún plato especial al cliente, tampoco ofrece un coctel o una entrada para que el cliente se sienta cómodo; deja el menú y al cabo de cierto tiempo regresa a la mesa para ver si el cliente ha tomado su decisión, también aprovecha para llevar a la mesa sal, chile, servilletas y palillos de dientes.

Cuando el cliente es atendido de manera correcta no se presentan ningún tipo de señal de insatisfacción hacia los empleados que están encargados de atenderlos. Por el contrario, es notable la incomodidad del cliente cuando no es atendido de forma correcta, se pueden presentar quejas y reclamos con la administradora si no son ubicados o atendidos con prontitud.

El menú de restaurante La Pradera presenta una gran variedad de platillos incluyendo mariscos, carnes, sopas, licores nacionales y extranjeros, cocteles, vinos, etc. Cuando el cliente no encuentra algo de su preferencia no todos los meseros tienen la habilidad para tratar de satisfacer al cliente ofreciendo otro platillo u otra bebida como alternativa.

Restaurante La Pradera cuenta con un sistema informático de control de restaurante, en el cual se registran las ordenes, se imprime los pedidos en la cocina y se generan las cuentas de los clientes. El sistema fue implementado ya hace más de cuatro años y logra satisfacer las necesidades básicas del negocio.

Los problemas se hacen notorios cuando la cantidad de clientes es alta. El proceso es más complejo debido a que el negocio está lleno y eso implica varios pedidos en cola y muchos utensilios sucios ocupando el espacio en donde normalmente están ubicados los platos de las ensaladas y el áreas de preparación de los cocteles, el pedido no puede salir de la cocina mientras la ensalada no esté en la mesa del cliente, la persona que prepara las ensaladas también prepara los cocteles y eso con un gran número de clientes significa que no tendrá la capacidad y pedirá ayuda a la persona encargada de la limpieza de los utensilios.

Al dejar de lavar las vajillas, cubiertos y cristalería esta se acumula en la cocina limitando el espacio para la preparación de varias ensaladas. Los utensilios siguen acumulándose debido a que el espacio es bastante reducido.

Mientras tanto el cliente comienza a impacientarse ya que han pasado más de 10 minutos y todavía no le llegan las ensaladas ni los pedidos de entrada que solicitaron. Los platos fuertes demoran entre 30 y 45 minutos para ser preparados y entregados al cliente.

Una vez que el cliente decide pedir la cuenta, si el mesero que le atendió no está atendiendo a otros clientes, la cuenta se le lleva en un tiempo corto; de lo contrario tiene que esperar un poco más, pero se intenta hacerlo lo más rápido posible para evitar molestias. Igualmente cuando realiza el pago, se trata de llevarle lo más pronto posible su respectivo comprobante de pago, si pago con tarjeta, o el cambio sí lo hizo con efectivo junto con la factura cancelada.

Finalmente el cliente se retira de las instalaciones y el mesero debe terminar de limpiar y ordenar la mesa, y así tenerla lista para futuros clientes.

Actualmente restaurante La Pradera no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se ha tomado ninguna medida correctiva a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento.

Para analizar de manera total a la empresa, se debe realizar un análisis situacional, dividiéndolo de la siguiente manera:

- Análisis del Macroambiente
- Análisis del Microambiente
- Análisis interno de la empresa

## **I.2. Análisis del Macroambiente**

Al realizar un análisis del macroambiente de la empresa, se determinan las oportunidades y/o amenazas que representan. Para esto, se debe estudiar los diferentes escenarios:

### **I.2.1. Escenario económico<sup>11</sup>**

Existen varios componentes que conforman el escenario económico de un país, dentro de los cuales los de mayor impacto son:

#### **I.2.1.1. Producto Interno Bruto**

Según las estadísticas emitidas por el Banco Central de Nicaragua determina que la actividad económica registró un incremento de 4.5 por ciento en 2010. Las actividades de comercio y servicio registraron un crecimiento de 2.1 por ciento. Este resultado fue producto del valor agregado que reportaron las actividades de hoteles y restaurantes, comercio, y administración pública y defensa. Adicionalmente, el apoyo del Gobierno al sector turismo, en conjunto con proyectos de cooperación extranjera, fomentó el turismo a través de programas como la Ruta Colonial y de los Volcanes, la Ruta del Café y Destinos con Sabor. Por otra parte, la actividad de comercio registró un crecimiento anual de 3.8 por ciento, congruente con la dinámica de la actividad económica. Nicaragua está generando dinero para su desarrollo, lo que refleja una **oportunidad de medio impacto.**

---

<sup>11</sup> Banco Central de Nicaragua. Informe Anual 2010.



#### I.2.1.2. Tasa de interés

Existen dos tipos de tasas de interés, la activa, que consiste en la tasa que cobran los entes financieros por los préstamos otorgados a personas o empresas, y la pasiva, que es la tasa que ofrecen los entes financieros por el dinero captado de personas o empresas.

La tasa activa registrada en Diciembre del 2010 en Nicaragua fue de 9.89%. Lo que representa una **amenaza de alto impacto**.

La tasa pasiva registrada en Diciembre del 2010 en Nicaragua fue de 2.72%. Lo que representa una **amenaza de alto impacto**.

#### I.2.1.3. Inflación

En Diciembre de 2010 la inflación nacional acumulada fue 9.23 por ciento, como resultado de fluctuaciones en la oferta de productos, principalmente alimenticios, y por el incremento del precio internacional de los principales granos básicos y del petróleo. La inflación nacional en restaurantes y hoteles tuvo un aumento de 6.12 por ciento, principalmente como consecuencia del encarecimiento de los granos básicos. Lo que representa una **amenaza de alto impacto**.

#### I.2.1.4. Deuda Externa

Se entiende como deuda externa cuando un país toma dinero prestado en los mercados de capitales o lo piden a instituciones financieras internacionales. En el año 2010 la deuda externa pública equivale al 59 por ciento del PIB, relación similar a la observada en 2009. Lo que representa una **oportunidad de bajo impacto**.

#### **I.2.1.5. Balanza Comercial**

Es la que determina la diferencia entre las importaciones y las exportaciones de un país. En el año 2010 la balanza comercial representa un saldo negativo. Lo que representa una **amenaza de medio impacto**.

#### **I.2.1.6. Ingresos fiscales**

En el año 2010 el repunte de la actividad económica se reflejó en un aumento de los ingresos fiscales, los que superaron el crecimiento del gasto público. Estos factores condujeron a un déficit después de donaciones del Sector Público No Financiero de 0.5 por ciento del PIB, menor al observado en 2009. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

### **I.2.2. Escenario Político**

Dentro de este escenario se engloban todas aquellas decisiones tomadas por el gobierno que pueden beneficiar o afectar a un país.

#### **I.2.2.1. Desempeño del Gobierno**

El Gobierno ha implementado políticas y programas sociales que han ayudado al crecimiento y fortalecimiento de diferentes sectores de la sociedad. Esto ha permitido un incremento en las inversiones económicas. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

#### **I.2.2.2. Asamblea Nacional**

La Asamblea Nacional de Nicaragua en el 2010 aprobó 35 leyes, las que en su mayoría tienen que ver con aspectos comerciales, económicos, sociales y de infraestructura. Se aprobaron diez decretos, los que en su mayoría fueron dirigidos a proyectos sociales, de infraestructura y económicos. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

#### **I.2.3. Escenario Social<sup>12</sup>**

El escenario social de Nicaragua engloba varios factores como lo son el empleo, el desempleo, subempleo, la política salarial y la población.

##### **I.2.3.1. Empleo**

El promedio de trabajadores asegurados al INSS se ubicó en 534,881 personas en 2010, lo cual se tradujo en un incremento de 31,186 nuevos afiliados a la seguridad social. Este comportamiento fue consistente con el proceso de recuperación de la economía que conllevó a una mayor demanda de empleo. Lo que representa una **oportunidad de medio impacto**.

---

<sup>12</sup> Banco Central de Nicaragua. Informe Anual 2010.

### I.2.3.2. Desempleo y Subempleo

En el año 2010 la tasa de desempleo abierto se ubicó en 7.4 por ciento, mostrando una disminución de 0.3 puntos porcentuales con respecto a 2009. El 53.7 por ciento de la población económicamente activa se encuentra en el subempleo. De esta proporción, 45.2 por ciento labora menos de 40 horas a la semana, y el resto devenga salarios inferiores al mínimo legal. Esta modalidad de ocupación se ha venido incrementando, debido al menor crecimiento de la oferta de puestos de trabajo formal respecto a la demanda, lo que conlleva a que un alto porcentaje de la PEA esté excluida del seguro social, entre otros beneficios. Lo que representa una **amenaza de medio impacto**.

### I.2.3.3. Política Salarial

En general, las estadísticas salariales mostraron tasas positivas, impulsadas por ajustes a los salarios de los trabajadores del Gobierno Central y al salario mínimo. Según MITRAB, el salario promedio nacional aumentó 5 por ciento. Por otro lado, el salario real de los trabajadores afiliados al INSS creció 1.3 por ciento. Lo que representa una **oportunidad de medio impacto**.

### I.2.3.4. Población

La Población en Edad de Trabajar (PET) experimentó un incremento interanual de 2.1 por ciento en 2010. La PET se subdivide en la Población Económicamente Activa (PEA) con 72.1 por ciento de participación y el resto lo conforma la Población Económicamente Inactiva (PEI). El incremento de la PET conlleva un incremento en la demanda de puestos de trabajo aunque la oferta sigue manteniendo un lento crecimiento. Lo que representa una **amenaza de medio impacto**.

#### I.2.4. Escenario Educativo

Tanto el Gobierno como organismos no gubernamentales han promovido programas para mejorar el nivel educativo en el país. Ayudando a mejorar la infraestructura de los centros escolares, poniendo a la disposición becas y centros de educación gratuita. Se ha logrado disminuir el índice de analfabetismo nacional. Lo que representa una **oportunidad de medio impacto**.

#### I.2.5. Escenario Tecnológico

Uno de los factores más sobresalientes en la actualidad es sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor. Lo que representa una **oportunidad de medio impacto**.

**I.2.6. Matriz resumen de oportunidades y amenazas del macroambiente**

Escenarios	Variables	Descripción	Clasificación	Nivel de Impacto
<b>Económico</b>	PIB	En 2010 incrementó en 4.5% con relación a 2009	Oportunidad	Medio
	Tasas de interés	Activa: Porcentaje alto (9.89%)	Amenaza	Alto
		Pasiva: Porcentaje bajo (2.72%)	Amenaza	Alto
	Inflación	En 2010 la inflación nacional acumulada fue de 9.23%	Amenaza	Alto
	Deuda externa	En 2010 la deuda externa equivale al 59% del PIB, igual que en 2009	Oportunidad	Bajo
	Balanza Comercial	Presenta saldos negativos para el país	Amenaza	Medio
<b>Político</b>	Ingresos fiscales	Aumento en los ingresos fiscales	Oportunidad	Alto
	Desempeño del Gobierno	Políticas y programas para el crecimiento y fortalecimiento de la sociedad	Oportunidad	Alto
<b>Social</b>	Asamblea Nacional	Aprobación de leyes dirigidas a aspectos comerciales, económicos e infraestructura	Oportunidad	Alto
	Empleo	Incremento de trabajadores asegurados al INSS	Oportunidad	Medio
	Desempleo	En 2010 tasa de desempleo fue 7.4%, 0.3% menos que en 2009	Amenaza	Medio
	Subempleo	53.7% de la PEA se encuentra en subempleo	Amenaza	Medio
	Política Salarial	Incremento al salario mínimo y mejoras en la política salarial	Oportunidad	Medio
	Población	Incremento de la población y disminución de plazas de trabajo	Amenaza	Medio
<b>Educativo</b>	Nivel de Educación	Creación de nuevas escuelas en el territorio nacional	Oportunidad	Medio
	Analfabetismo	Disminución de la tasa de analfabetismo	Oportunidad	Medio
<b>Tecnológico</b>	Comunicación	Facilidad de comunicación a nivel nacional e internacional	Oportunidad	Medio
	Tecnología	Nuevas tecnologías para la creación de productos y servicios	Oportunidad	Medio

### **I.3. Análisis del Microambiente**

Existen varios escenarios principales en los cuales se divide el microambiente para realizar un análisis y diagnóstico adecuado, los cuales son:

#### **I.3.1. Análisis de los clientes**

En este punto es importante conocer la percepción de los clientes en las diferentes variables que conforman el restaurante:

##### **I.3.1.1. Producto**

Según la perspectiva de los clientes se llegó a determinar que los productos elaborados en el restaurante denotan buena calidad, cantidad adecuada, sabor exquisito y buena presentación.

Dentro de los estándares adoptados por el restaurante, la materia prima junto con el manejo son elegidos con el fin de agradar y brindar un producto de calidad, lo que es sustentado con la apreciación de los clientes. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

##### **I.3.1.2. Personal**

Los clientes al referirse al personal concluyen en que el tiempo y la forma como es prestado el servicio son las falencias en el restaurante. Se logró observar falta de organización y trabajo en equipo principalmente en las acciones del personal. Lo que representa una **amenaza de alto impacto**.

#### **I.3.1.3. Precio**

Según la opinión de los clientes se encuentra acorde con el producto que reciben más no con el servicio brindado, manifestaron el desconocimiento del personal de servicio de los platos del menú para sugerir alternativas. Lo que representa una **amenaza de medio impacto**.

#### **I.3.1.4. Ambiente y Decoración**

Los clientes indicaron que el restaurante denota un ambiente y decoración acorde con el tipo y ubicación del restaurante. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

#### **I.3.1.5. Áreas de servicios del restaurante**

El restaurante cuenta con tres salones con aire acondicionado, muro perimetral y estacionamiento privado. Dos de los salones puede utilizarse para eventos especiales tales como recepciones matrimoniales, quince años, seminarios, etc. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

#### **I.3.1.6. Orden y presentación del local**

Al restaurante se lo conoce como un lugar limpio e higiénico, la zona de servicio, el bar, los baños y la cocina presentan estándares de limpieza que el cliente puede notar. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.



#### I.3.1.7. Ubicación

El restaurante se encuentra ubicado en la entrada principal de Matagalpa sobre la carretera Managua – Matagalpa, lo que permite a los turistas y clientes de otros departamentos ubicarlos con facilidad, y a los clientes locales le permite tener un lugar cómodo sobre la principal entrada de Matagalpa. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

#### I.3.1.8. Antigüedad

El Restaurante tiene 30 años al servicio de la comunidad matagalpina y de sus visitantes. La Pradera es uno de los negocios más antiguos de la ciudad, ha adquirido el reconocimiento de la población local y una buena cantidad de clientes fieles al negocio. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

#### I.3.2. Proveedores

El restaurante cuenta con una serie de proveedores con los cuales ha establecido acuerdos para garantizar la disponibilidad, variedad y calidad de sus productos. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**. La mayoría de sus proveedores cumplen con los tiempos de entrega así como con la transportación adecuada e higiénica de los productos, lo que representa una **oportunidad de alto impacto**. Algunos proveedores aumentan el precio de sus productos según las fluctuaciones del mercado nacional o por especulaciones. Lo que representa una **amenaza de medio impacto**.

### **I.3.3. Análisis de la competencia**

En Matagalpa existen dos restaurantes de la misma categoría del restaurante La Pradera, estos son restaurante El Puyazo y Restaurante Casa Grande. Ambos ofrecen un amplio menú con especialidad en carnes a precios similares. Sin embargo el prestigio alcanzado por restaurante La Pradera es mayor, debido a la excelente calidad de sus productos. Si restaurante La Pradera logra mejorar su servicio conseguiría una mayor ventaja competitiva. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

### **I.3.4. Organizaciones que actúan en el sector**

Dentro de las organizaciones que actúan en el sector para normar, controlar y apoyar al establecimiento se encuentran:

#### **I.3.4.1. INTUR<sup>13</sup>**

INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo). Al mes de Diciembre del año 2010 la llegada de turistas internacionales a Nicaragua incrementó en un 8.5 por ciento en comparación al mismo periodo del 2009. En el año 2010, se registraron un total de 28 proyectos aprobados por la junta de incentivos Turísticos, bajo la Ley<sup>14</sup> No. 306. 77.5 por ciento del total de la inversión es de origen extranjero y 22.5 por ciento nacional, los que generan 7,537 empleos transitorios y 2,539 nuevos empleos permanentes. Del total de turistas que visitaron el país un 7.7 por ciento visitó Matagalpa.

---

<sup>13</sup> INTUR. Boletín de Estadísticas de Turismo de Nicaragua No. 21 Año 2010.

<sup>14</sup> Ley de Incentivos para la industria Turística de la Republica de Nicaragua.

Matagalpa ofrece diversos atractivos turísticos tanto urbanos como naturales, es un territorio de clima fresco y montañoso. Donde se pueden visitar diferentes reservas naturales, cerros, museos, cascadas, montañas con bosques de pino, fincas cafetaleras y comarcas rurales. Uno de los tour más interesantes que ofrece Matagalpa es la Ruta del café. Lo que representa una **oportunidad de alto impacto**.

#### I.3.4.2. INATEC

INATEC (Instituto Nacional Tecnológico). INATEC es el ente rector y normador de la formación Profesional de Nicaragua, es pilar fundamental en la preparación de recursos humanos calificados necesarios para el logro de los objetivos de crecimiento económico y desarrollo social del país. INATEC capacita técnicamente a personas con problemas de desempleo, subempleo y las que viven en pobreza. Ejecuta programas especiales de capacitación y asistencia técnica. En Matagalpa se encuentran tres centros de formación. El Instituto Administración y Economía INTAE se especializa en capacitar en el sector Comercio y Servicio. INTUR y la Escuela Nacional de Hotelería (ENAH) ofrecen seminarios gratuitos o a bajos costos para la capacitación en el sector hotelero con el fin de brindar un adecuado servicio al turismo. Lo que representa una **oportunidad de medio impacto**.

### I.3.5. Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente

Escenarios	Variables	Descripción	Clasificación	Nivel de Impacto
<b>Clientes</b>	Productos	Calidad, cantidad, sabor y presentación adecuada	Oportunidad	Alto
	Personal	Organización, tiempo y la forma del servicio inadecuada	Amenaza	Alto
	Precio	Acorde con el producto más no con el servicio	Amenaza	Medio
	Ambiente	Acorde con el tipo y ubicación del restaurante	Oportunidad	Alto
	Áreas de Servicios	Ventajoso al presentar diferentes salones para actividades especiales	Oportunidad	Alto
	Presentación	Limpieza e higiene dentro del restaurante	Oportunidad	Alto
	Ubicación	Ubicado en la entrada principal, fácil acceso	Oportunidad	Alto
	Antigüedad	30 años de servicio, goza gran prestigio	Oportunidad	Alto
<b>Proveedores</b>	Acuerdos	Acuerdo con proveedores para garantizar disponibilidad, variedad y calidad de productos	Oportunidad	Alto
	Tiempos de entrega	Puntualidad en el tiempo de entrega	Oportunidad	Alto
	Precios	Variabilidad en el precio del producto	Amenaza	Medio
<b>Competencia</b>	Restaurante El Puyazo	Baja calidad en los productos comparados con restaurante La Pradera	Oportunidad	Alto
	Restaurante Casa Grande	Baja calidad en los productos comparados con restaurante La Pradera	Oportunidad	Alto
<b>Organizaciones del Sector</b>	INTUR	Brinda apoyo para el desarrollo del turismo	Oportunidad	Alto
	INATEC	Ofrece carreras técnicas y capacitaciones	Oportunidad	Medio

#### I.4. Análisis Interno

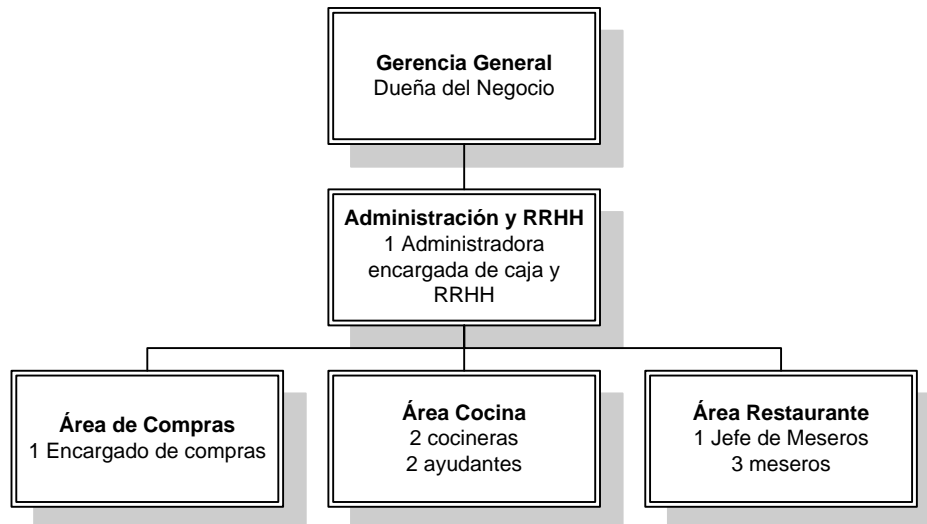
Dentro del análisis interno se profundiza en la situación de la empresa para determinar las fortalezas y debilidades que representan. Los principales puntos son los siguientes:

##### I.4.1. Documentos Organizacionales

###### I.4.1.1. Organigrama Estructural

El restaurante no cuenta con un organigrama establecido, en donde se establezcan puestos, funciones y responsabilidades, lo que representa una **debilidad de medio impacto** para la empresa.

De la investigación realizada se pudo percibir que el restaurante funciona con el siguiente organigrama:



#### I.4.1.2. Manual de funciones

El restaurante no cuenta con un manual de funciones establecido para cada puesto de trabajo. Las funciones que cumple cada uno de ellos han sido establecidas de manera empírica y transmitidas verbalmente, lo que representa una **debilidad de alto impacto** para la empresa.

#### I.4.1.3. Manual de descripción de puestos

La empresa no cuenta con ningún manual de este tipo lo cual es una **debilidad de medio impacto** porque no cuenta con una herramienta para determinar el perfil de su recurso humano.

#### I.4.1.4. Manual de procesos

El restaurante no cuenta con un manual donde se describan los procedimientos a seguir en cada área para llevar a cabo sus funciones, lo que representa una **debilidad de alto impacto**.

#### I.4.1.5. Reglamento interno

El reglamento interno de una empresa se lo conoce como una serie de normas y políticas establecidas para los trabajadores y empleados, con el fin de establecer parámetros fundamentales que deben ser cumplidos por los mismos.

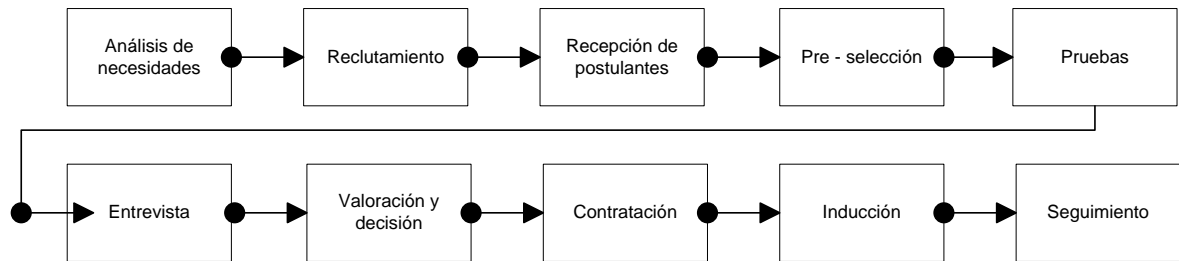
El restaurante no cuenta con un reglamento interno escrito, las normas que se aplican en el establecimiento son puestas en conocimiento de un nuevo empleado al momento de su incorporación. No tener un reglamento de trabajo formal representa una **debilidad de alto impacto** para la empresa.

#### I.4.2. Área de Recursos Humanos

La administración técnica de los recursos humanos del restaurante es ejecutada por la administradora del restaurante.

##### I.4.2.1. Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

El proceso que el restaurante emplea es el siguiente:



##### I.4.2.2. Personal

Lo nómina de los empleados se maneja de forma manual, trabajan los siete días de la semana. El restaurante cuenta con dos cocineras, dos ayudantes de cocinas y cuatro meseros. El establecimiento cuenta con personal no profesional dentro de las aéreas operativas que son los que enfrentan los momentos de verdad, lo que representa para la empresa una **debilidad de alto impacto**, puesto que no cuentan con el conocimiento necesario de cómo servir adecuadamente al cliente.

El personal cuenta con contrato fijo, el régimen salarial es del salario mínimo establecido por la ley más el recargo de horas extras, además todo el personal se encuentra afiliado al INSS, lo que representa una **fortaleza de medio impacto**.

#### I.4.2.3. Clima Laboral

En lo que refiere al clima laboral, la relación tanto entre los empleados como entre los empleados y sus superiores es de compañerismo. Al mismo tiempo, cuentan con los implementos, uniformes, espacio adecuado para realizar sus funciones, lo que representa una **fortaleza de alto impacto**.

#### I.4.3. Infraestructura física, maquinaria y equipos

La infraestructura del establecimiento fue concebida con el fin de brindar un ambiente cómodo, con decoración y diseños acorde al tipo de restaurante, lo que representa una **fortaleza de alto impacto**.

El restaurante cuenta con equipos y maquinarias adecuadas y acorde con las funciones que deberán cumplir. Lo que representa una **fortaleza de alto impacto**.

El restaurante cuenta con equipos de cómputo y un sistema informático de control de restaurante, en el cual se registran las ordenes, se imprime los pedidos en la cocina y se generan las cuentas de los clientes. Lo que representa una **fortaleza de alto impacto**.

#### I.4.4. Áreas de Servicio al cliente

El restaurante cuenta con tres salones con aire acondicionado para la atención al cliente, dos de los salones pueden reservarse para eventos. Lo que representa una **fortaleza de alto impacto**.



#### I.4.4.1. Calidad en el Servicio

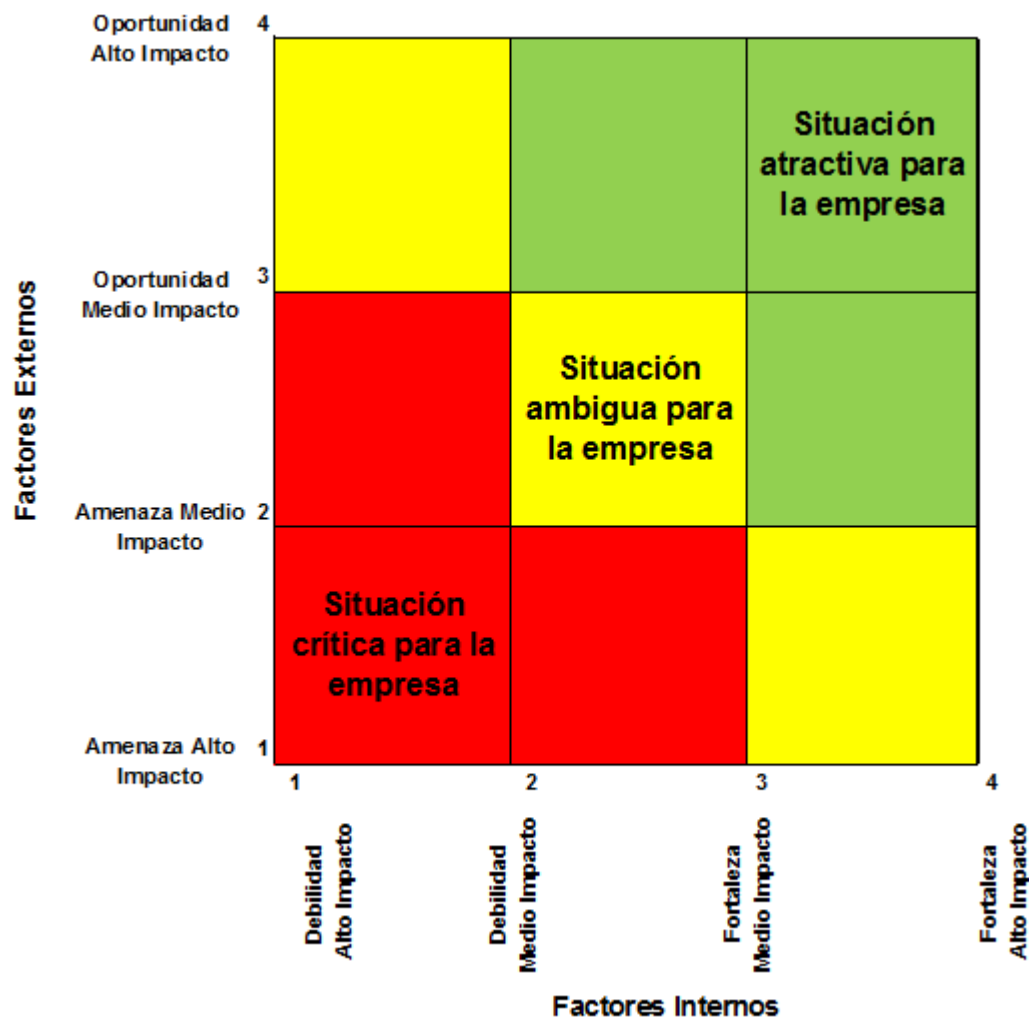
El servicio proporcionado por el restaurante ocasionalmente genera reclamos por parte de los clientes, lo que representa una **debilidad de alto impacto**.

I.4.5. Matriz resumen de las fortalezas y debilidades del restaurante

Escenarios	Variables	Descripción	Clasificación	Nivel de Impacto
<b>Aspecto Organizacional</b>	Organigrama	No establecido	Debilidad	Medio
	Manual de funciones	No establecido	Debilidad	Alto
	Manual descripción de puestos	No documentados	Debilidad	Medio
	Manual de procesos	No documentados	Debilidad	Alto
	Reglamento interno	No documentados	Debilidad	Alto
<b>Recursos Humanos</b>	Estudios	Los empleados no tienen estudios en su campo	Debilidad	Alto
	Régimen Salarial	El personal percibe un salario acorde a lo establecido por la ley	Fortaleza	Medio
	Clima Laboral	Adecuado	Fortaleza	Alto
<b>Infraestructura</b>	Infraestructura	Acorde con el tipo de restaurante	Fortaleza	Alto
	Maquinaria y equipos	Acorde con las funciones que deben cumplir	Fortaleza	Alto
	Tecnología	El restaurante cuenta con un sistema de control de restaurante	Fortaleza	Alto
<b>Servicio</b>	Áreas de servicio al cliente	El restaurante cuenta con tres salones	Fortaleza	Alto
	Calidad en el servicio	Con problemas en el servicio	Debilidad	Alto

### I.5. Evaluación Externa – Interna

Con la información obtenida del macroambiente, microambiente y análisis interno, se realizará la evaluación Externa – Interna que permitirá conocer la situación actual del restaurante.



Para la realización de las matrices interna y externa se tomará en cuenta las siguientes escalas de calificaciones:

### **Calificación de Impactos**

<b>Impacto</b>	<b>Calificación</b>
<b>Alto</b>	<b>5</b>
<b>Medio</b>	<b>3</b>
<b>Bajo</b>	<b>1</b>
<b>Nulo</b>	<b>0</b>

### **Escala de Ponderación**

Oportunidad Alto Impacto	4	4	Fortaleza Alto Impacto
Oportunidad Medio Impacto	3	3	Fortaleza Medio Impacto
Amenaza Medio Impacto	2	2	Debilidad Medio Impacto
Amenaza Alto Impacto	1	1	Debilidad Alto Impacto

- Se calcula el porcentaje relativo, al dividir la calificación de cada factor entre el total (100%).
- Luego el porcentaje relativo de cada factor será multiplicado por las respectivas ponderaciones, obteniendo así el valor absoluto.
- La sumatoria de los puntajes de valor absoluto corresponde al valor de la coordenada Yo y Xo que se presentan en el gráfico de evaluación Externa – Interna.

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
"LA PRADERA"**

---

**I.5.1. Matriz de evaluación Interna**

N°	Factor	Nivel de Impacto	Calificación	Ponderación	% relativo	Valor Absoluto
	<b>FORTALEZAS</b>					
1	Régimen Salarial	Medio	3	3	0.0508	0.1524
2	Maquinaria y Equipo	Alto	5	4	0.0847	0.3388
3	Infraestructura	Alto	5	4	0.0847	0.3388
4	Tecnología	Alto	5	4	0.0847	0.3388
5	Áreas de servicio al cliente	Alto	5	4	0.0847	0.3388
6	Clima Laboral	Alto	5	4	0.0847	0.3388
	<b>DEBILIDADES</b>					
1	Organigrama	Medio	3	2	0.0508	0.1016
2	Manual de Funciones	Alto	5	1	0.0847	0.0847
3	Manual descripción de puestos	Medio	3	1	0.0508	0.0508
4	Manual de Procesos	Alto	5	1	0.0847	0.0847
5	Reglamento Interno	Alto	5	1	0.0847	0.0847
6	Estudios	Alto	5	1	0.0847	0.0847
7	Calidad en el servicio	Alto	5	1	0.0847	0.0847
	<b>TOTAL</b>		<b>59</b>		<b>1.0000</b>	<b>2.4223</b>

Al observar y analizar la matriz de evaluación interna del restaurante demuestra que las fortalezas que posee el establecimiento son de gran peso y ventajosas para el mismo, lo cual permite que sus debilidades no alteren de manera importante a la empresa. Las debilidades deben tomarse como prioridad para que la empresa crezca y pueda desarrollarse de una mejor manera.

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
"LA PRADERA"**

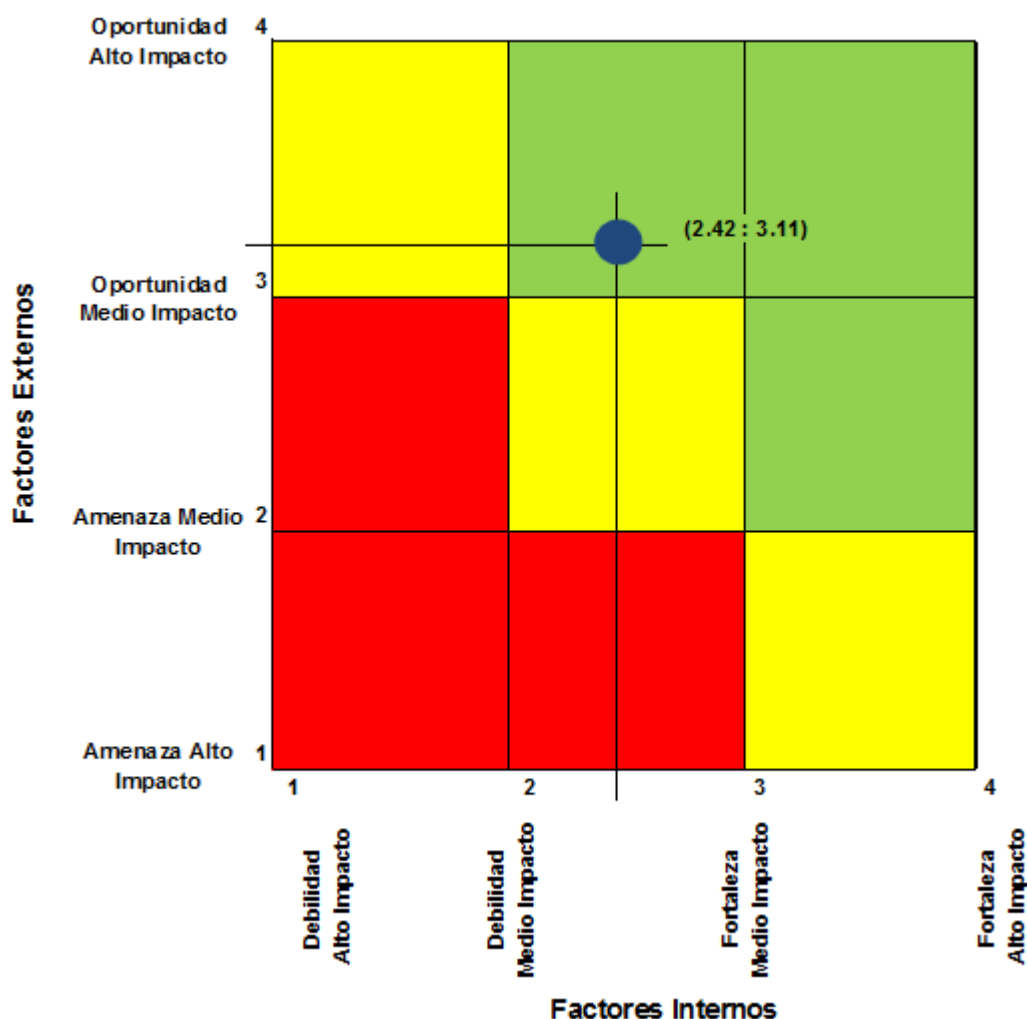
---

**I.5.2. Matriz de evaluación Externa**

N°	Factor	Nivel de Impacto	Calificación	Ponderación	% relativo	Valor Absoluto
	<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	PIB	Medio	3	3	0.0250	0.0750
2	Deuda Externa	Bajo	1	0	0.0083	0.0000
3	Ingresos fiscales	Alto	5	4	0.0417	0.1668
4	Desempeño del Gobierno	Alto	5	4	0.0417	0.1668
5	Asamblea Nacional	Alto	5	4	0.0417	0.1668
6	Empleo	Medio	3	3	0.0250	0.0750
7	Política Salarial	Medio	3	3	0.0250	0.0750
8	Nivel de Educación	Medio	3	3	0.0250	0.0750
9	Comunicación	Medio	3	3	0.0250	0.0750
10	Tecnología	Medio	3	3	0.0250	0.0750
11	Productos	Alto	5	4	0.0417	0.1668
12	Ambiente	Alto	5	4	0.0417	0.1668
13	Áreas de servicios	Alto	5	4	0.0417	0.1668
14	Presentación	Alto	5	4	0.0417	0.1668
15	Ubicación	Alto	5	4	0.0417	0.1668
16	Antigüedad	Alto	5	4	0.0417	0.1668
17	Acuerdos proveedores	Alto	5	4	0.0417	0.1668
18	Tiempos de entrega	Alto	5	4	0.0417	0.1668
19	Competencia	Alto	5	4	0.0417	0.1668
20	INTUR	Alto	5	4	0.0417	0.1668
21	INATEC	Medio	3	3	0.0250	0.0750
	<b>AMENAZAS</b>					
1	Tasa de Interés	Alto	5	1	0.0417	0.0417
2	Inflación	Alto	5	1	0.0417	0.0417
3	Balanza Comercial	Medio	3	2	0.0250	0.0500
4	Desempleo	Medio	3	2	0.0250	0.0500
5	Subempleo	Medio	3	2	0.0250	0.0500
6	Población	Medio	3	2	0.0250	0.0500
7	Personal	Alto	5	1	0.0417	0.0417
8	Precio	Medio	3	2	0.0250	0.0500
9	Precios Proveedores	Medio	3	2	0.0250	0.0500
	<b>TOTAL</b>		<b>120</b>		<b>1.0000</b>	<b>3.1185</b>

Mediante la matriz de evaluación externa se puede establecer que la empresa se encuentra en un entorno tanto de oportunidades como de amenazas. El establecimiento cuenta con grandes ventajas externas que ayudan de manera indirecta a su surgimiento. Las amenazas no dejan de ser un factor importante, por lo que se debe llevar un seguimiento para que no puedan transformarse en factores predominantes para el restaurante.

### I.5.3. Diagnóstico



El gráfico de evaluación interna – externa está compuesto por los factores internos en el eje  $X = 2.42$ , y factores externos en el eje  $Y = 3.11$ . Luego de realizar el procedimiento correspondiente para obtener las coordenadas de la ubicación actual del restaurante, determinó que la empresa se encuentra dentro de la zona de situación atractiva para la empresa.

Al obtener 2.42 en el eje X, determina que existe un gran peso en las fortalezas de alto impacto encontradas en el restaurante, pero también existe un peso de consideración en las debilidades de alto impacto. Lo que no le permite al restaurante sacar mayor ventaja de sus fortalezas.

Al no contar con manual de funciones, manual de procesos y reglamento interno, el restaurante se encuentra sin una visión de crecimiento. Otros factores que denotan debilidad en la empresa son la falta de estudios de su personal y la baja calidad en el servicio, lo que refleja falta de inversión en la capacitación y crecimiento personal y profesional de los empleados.

El restaurante se encuentra en una buena situación tanto interna como externamente y tiene varias posibilidades de mejorar y alcanzar un mejor nivel de calidad a fin de reforzar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y a la vez defenderse de las amenazas transformando sus debilidades en fortalezas.



# CAPÍTULO II

---

## II. Capítulo II: Evaluación del nivel de Satisfacción

### II.1. Diseño del instrumento de investigación

Para el desarrollo de este trabajo, se define como instrumento de investigación una encuesta cuya finalidad es medir la satisfacción del cliente externo mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción.

### II.2. Formulario de encuesta



La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Restaurante La Pradera.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia visita usted a restaurante La Pradera?  
Una o más veces en la semana \_\_\_\_\_  
Cada dos o tres semanas \_\_\_\_\_  
Una vez al mes \_\_\_\_\_  
Menos seguido \_\_\_\_\_  
Primera vez \_\_\_\_\_
2. ¿Cree usted que el espacio destinado para su atención es el adecuado?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
3. ¿El ambiente y decoración se encuentran acorde al tipo y ubicación del restaurante?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
4. Califique el orden y limpieza que usted observa en el restaurante:  
Excelente \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
“LA PRADERA”**

---

5. Cree usted que la atención recibida por parte del personal de servicio en cuanto a cordialidad y amabilidad fue:
- Excelente \_\_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Malo \_\_\_\_\_
6. La presentación y desempeño del personal fue:
- Excelente \_\_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Malo \_\_\_\_\_
7. Cree usted que el servicio recibido en el restaurante califica como:
- Eficiente \_\_\_\_\_
- Eficaz \_\_\_\_\_
- Dos anteriores \_\_\_\_\_
- Todo lo contrario \_\_\_\_\_
8. ¿Cree usted que el restaurante ofrece variedad en sus platillos?
- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
9. La cantidad, así como la presentación del platillo es:
- Excelente \_\_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Malo \_\_\_\_\_
10. El precio con relación al producto / servicio fue:
- Acorde (satisfactorio) \_\_\_\_\_
- Alto (caro) \_\_\_\_\_
- Bajo (barato) \_\_\_\_\_
11. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el servicio al cliente es?
- Excelente \_\_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Malo \_\_\_\_\_
12. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el producto ofrecido es?
- Excelente \_\_\_\_\_
- Bueno \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Malo \_\_\_\_\_
13. ¿Recomendaría el restaurante La Pradera a sus familiares y conocidos?
- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**

### **II.3. Informe del resultado de la investigación**

Con el fin de conocer la satisfacción percibida por los clientes en cuanto al servicio brindado por restaurante La Pradera, se aplicó la encuesta a 271 personas que asistieron al establecimiento y recibieron el servicio. El levantamiento de la información se realizó en un lapso de dos semanas. Se solicitó que la encuesta fuera llenada por una única persona en cada mesa.

Los resultados de la encuesta se presentan de manera tabulada y graficada presentando los valores absolutos y los porcentajes. Se realiza una narrativa de los resultados para cada una de las respuestas.

#### **II.3.1. Cuadro general de resultados**

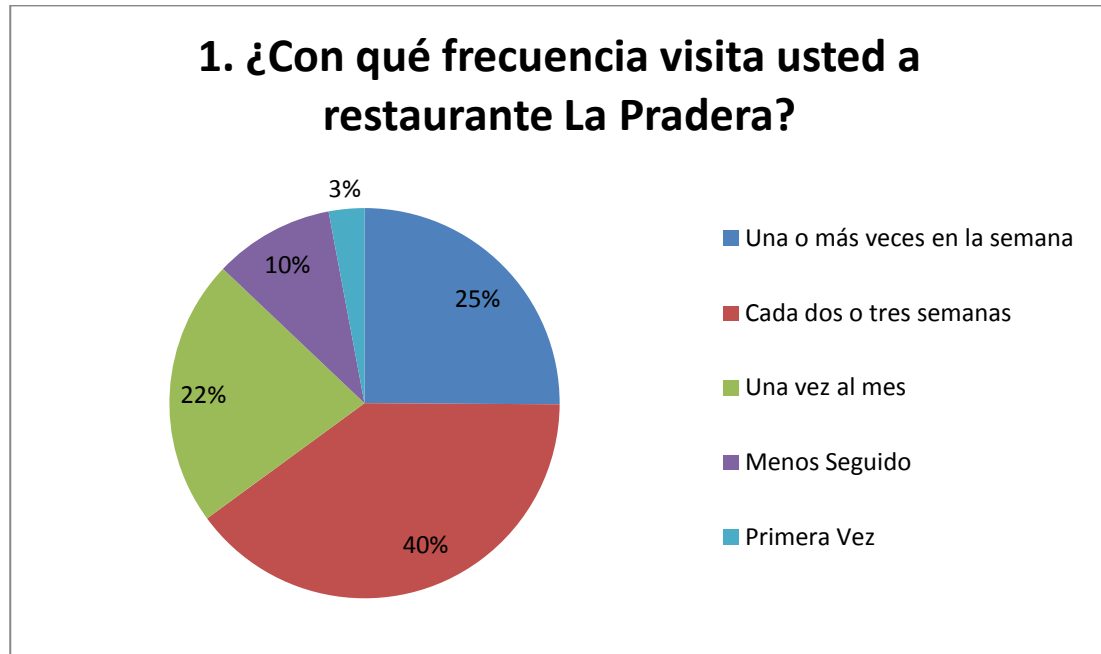
<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% relativo</b>
<b>Cliente</b>	1	¿Con qué frecuencia visita usted a restaurante La Pradera?	Una o más veces en la semana	68	25.09
			Cada dos o tres semanas	108	39.85
			Una vez al mes	60	22.14
			Menos Seguido	27	9.96
			Primera Vez	8	2.95
<b>Infraestructura</b>	2	¿Cree usted que el espacio destinado para su atención es el adecuado?	Si	217	80.07
			No	54	19.92
	3	¿El ambiente y decoración se encuentran acorde al tipo y ubicación del restaurante?	Si	240	88.56
			No	31	11.43
	4	Califique el orden y limpieza que observa en el restaurante	Excelente	109	40.22
			Bueno	150	55.35
			Regular	11	4.05
			Malo	1	0.36
<b>Servicio</b>	5	Cree usted que la atención recibida por parte del personal en cuanto a cordialidad y amabilidad fue:	Excelente	65	23.98
			Bueno	162	59.77
			Regular	40	14.76
			Malo	4	1.47

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
“LA PRADERA”**

Variable	N°	Pregunta	Parámetros	Frecuencia	% relativo
	6	La presentación y desempeño del personal fue:	Excelente	54	19.92
			Bueno	84	30.99
			Regular	81	29.88
			Malo	52	19.18
	7	Cree usted que el servicio recibido en el restaurante califica como:	Eficiente	16	6.91
			Eficaz	40	14.76
			Ambos	84	30.99
			Ninguno	131	48.33
<b>Producto</b>	8	¿Cree usted que el restaurante ofrece variedad en sus platillos?	Si	244	90.03
			No	27	9.96
	9	La cantidad así como la presentación del platillo fue:	Excelente	109	40.22
			Bueno	157	57.93
			Regular	5	1.84
			Malo	0	0.00
<b>Precio</b>	10	El precio con relación al producto / Servicio fue:	Acorde	184	67.89
			Alto	84	30.99
			Bajo	3	1.10
	11	¿Recomendaría al restaurante La Pradera a sus familiares y amigos?	Si	267	98.52
			No	4	1.47
<b>Competencia</b>	12	¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el servicio al cliente es?	Excelente	78	28.78
			Bueno	122	45.01
			Regular	67	24.72
			Malo	4	1.47
	13	¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el producto ofrecido es?	Excelente	149	54.98
			Bueno	108	39.85
			Regular	14	5.16
			Malo	0	0.00

### II.3.2. Análisis de los resultados

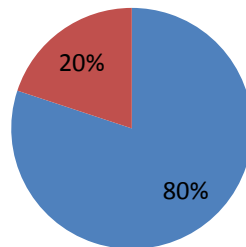
Analizando los datos obtenidos de las encuestas nos encontramos con los siguientes resultados:



El 25% de los encuestados acude al restaurante una o más veces por semana, el 40% de los encuestados visita el restaurante cada dos o tres semanas y un 22% lo visita por lo menos una vez al mes. Lo que quiere decir que el 87% de los clientes son clientes habituales que se encuentran constantemente evaluando el producto y servicio que ofrece el restaurante. Por lo que la información que estos clientes generen respecto a su satisfacción son de vital importancia para el crecimiento y mejoramiento de la calidad del restaurante.

## 2. ¿Cree usted que el espacio destinado para su atención es el adecuado?

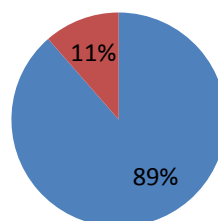
■ Si ■ No



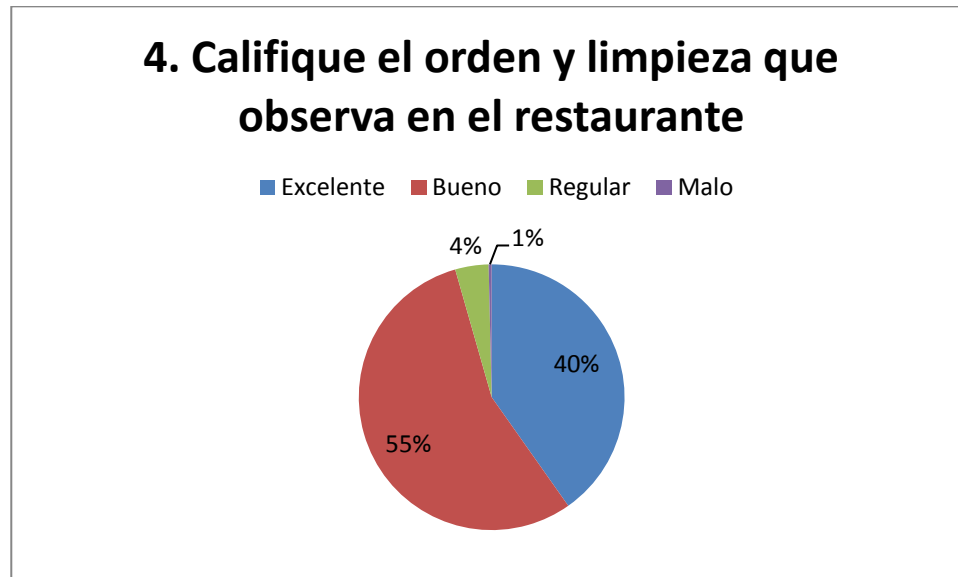
El 80% de los clientes del restaurante La Pradera indican que el espacio destinado para la zona del servicio es el adecuado. El 20% restante no les parece el adecuado, debido a que cuando el establecimiento se encuentra lleno tienen algún inconveniente para ubicarse.

## 3. ¿El ambiente y decoración se encuentran acorde al tipo y ubicación del restaurante?

■ Si ■ No



Para el 89% de los clientes del restaurante, el ambiente y la decoración se encuentran acorde con el tipo y ubicación del establecimiento, apenas un 11% determinan que deberían cambiar un poco la decoración.

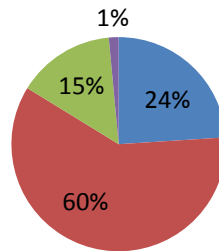


El 95% de los clientes determinan que la presentación del establecimiento se encuentra entre excelente y bueno, lo que se puede representar como una gran ventaja, puesto que al ingresar al restaurante es la primera impresión del cliente la limpieza y el orden, y ese primer momento es determinante para la aceptación del lugar.



**5. Cree usted que la atención recibida por parte del personal en cuanto a cordialidad y amabilidad fue:**

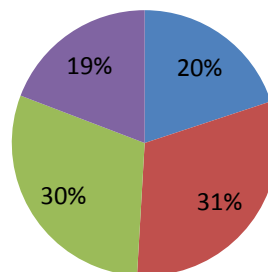
■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



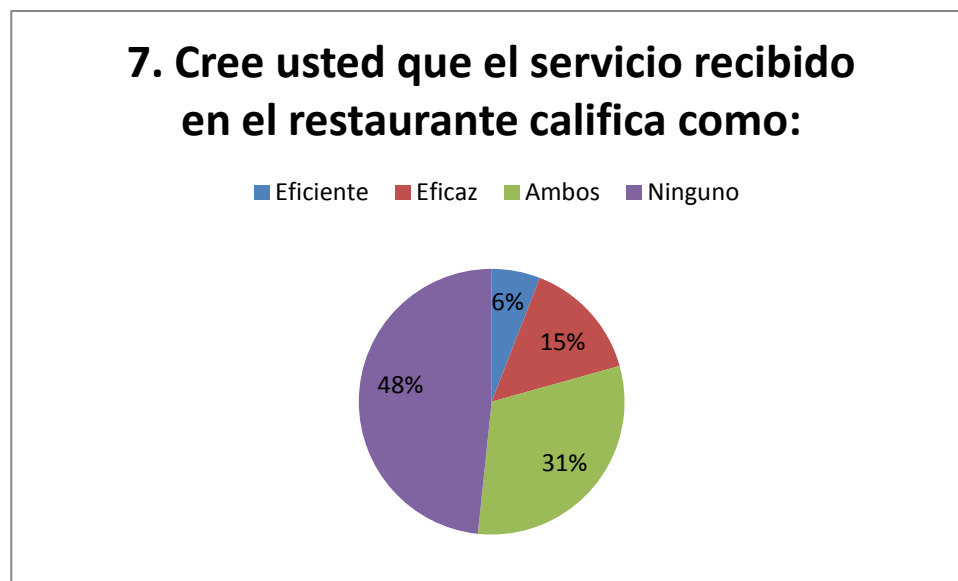
La cordialidad y amabilidad son cualidades indispensables para quienes pretenden brindar un servicio, según la perspectiva de los clientes, el servicio se encuentra en un 60% calificado como bueno. Si se considera que un restaurante es un establecimiento de servicios, el porcentaje de excelencia es completamente bajo.

**6. La presentación y desempeño del personal fue:**

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



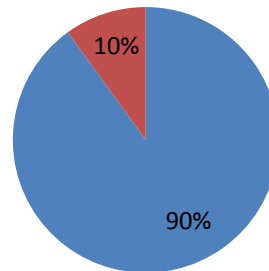
El conocimiento que el personal de servicio tenga sobre los platos como preparación, ingredientes, entre otros es indispensable, puesto que le permite sugerir y a la vez aclarar las dudas que los clientes tengan. El 51% de los clientes califica este punto entre excelente y bueno, apenas un 19% de los clientes no se encuentra conforme. Es necesario evaluar los conocimientos y desempeño del personal.



El servicio en sí debe cumplir dos requisitos fundamentales: ser eficiente y eficaz. Eficiente se refiere a que debe ser realizado en un tiempo adecuado. Eficaz significa que debe ser realizado sin errores y de manera correcta. Según la perspectiva de los clientes el 31% determina que cumple con los dos requisitos, para los demás, el servicio es decadente y no cumple con los requisitos básicos.

### 8. ¿Cree usted que el restaurante ofrece variedad en sus platillos?

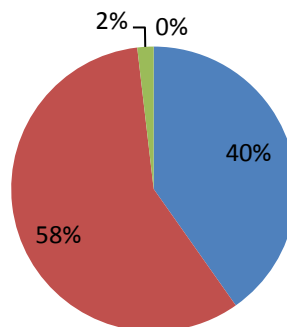
■ Si ■ No



El 90% de los clientes se encuentra de acuerdo con los platillos que ofrece el restaurante en su menú, el 10% de los clientes que no se encuentran conformes exponen que se debería incluir en el menú platos para niños.

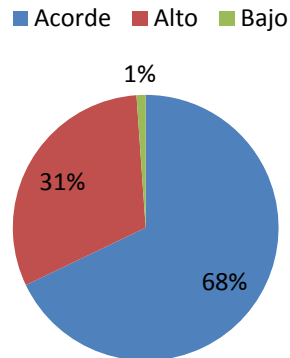
### 9. La cantidad así como la presentación del platillo fue:

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



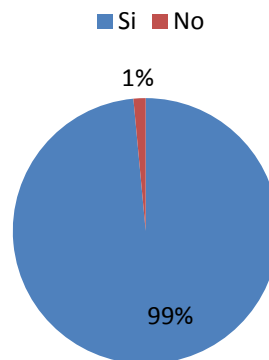
Los clientes se encuentran de acuerdo con la cantidad y la presentación del plato, el 98% lo califican como excelente y bueno.

### 10. El precio con relación al producto / Servicio fue:



El 68% de los clientes calificaron la relación precio – producto como acorde, lo que significa que el cliente se encuentra satisfecho tanto con el precio y el producto recibido.

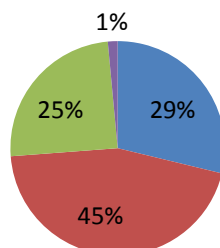
### 11. Recomendaría al restaurante La Pradera a sus familiares y amigos?



Con este resultado del 99% de aceptación y recomendación demuestra que el restaurante frente al cliente tiene una buena imagen, pero es el punto del servicio donde la empresa si no lo controla puede llegar a perder esta estabilidad.

### 12. En comparación con otras alternativas de restaurantes, el servicio al cliente es?

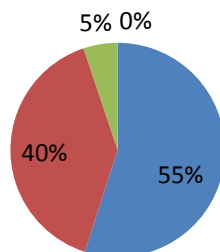
■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



El 45% de los clientes considera bueno el servicio al cliente del restaurante La Pradera en comparación con otras alternativas. Lo que demuestra que en estos momentos no hay mucha diferencia con respecto al servicio al cliente de los otros restaurantes, y es necesario mejorar ese punto para consolidarse en el mercado.

### 13. En comparación con otras alternativas de restaurantes, el producto ofrecido es?

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



El 55% de los clientes considera excelente el producto ofrecido por restaurante La Pradera en comparación con otras alternativas. Lo que significa una gran ventaja competitiva.

### II.3.3. Medición del nivel de Satisfacción del Cliente

Para cuantificar la percepción del servicio por parte de los clientes, se procederá a ponderar los resultados obtenidos en la encuesta.

Variable	N°	Pregunta	Parámetros	% relativo	Ponderación	Puntaje	Recomendación
Infraestructura	2	¿Cree usted que el espacio destinado para su atención es el adecuado?	Si	80.07	10	8.01	El espacio, el ambiente y decoración a la vista del cliente son los adecuados, se recomienda mantener el orden y la limpieza para mantener el agrado del cliente.
			No	19.92	0	0.00	
	3	¿El ambiente y decoración se encuentran acorde al tipo y ubicación del restaurante?	Si	88.56	10	8.86	
			No	11.43	0	0.00	
	4	Califique el orden y limpieza que observa en el restaurante	Excelente	40.22	10	4.02	
			Bueno	55.35	7	3.87	
			Regular	4.05	3	0.12	
			Malo	0.36	0	0.00	
Servicio	5	Cree usted que la atención recibida por parte del personal en cuanto a cordialidad y amabilidad fue:	Excelente	23.98	10	2.40	Se debe realizar un estudio sobre las necesidades de los empleados, así como de sus falencias y fortalezas, con el fin de capacitar para eliminar errores y motivar para apoyar sus fortalezas.
			Bueno	59.77	7	4.18	
			Regular	14.76	3	0.44	
			Malo	1.47	0	0.00	
	6	La presentación y desempeño del personal fue:	Excelente	19.92	10	1.99	
			Bueno	30.99	7	2.17	
			Regular	29.88	3	0.90	
			Malo	19.18	0	0.00	
	7	Cree usted que el servicio recibido en el restaurante califica como:	Eficiente	6.91	7	0.48	
			Eficaz	14.76	3	0.44	
			Ambos	30.99	10	3.10	
			Ninguno	48.33	0	0.00	

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE “LA PRADERA”**

Variable	N°	Pregunta	Parámetros	% relativo	Ponderación	Puntaje	Recomendación
Producto	8	¿Cree usted que el restaurante ofrece variedad en sus platillos?	Si	90.03	10	9.00	Frente al cliente la variedad y presentación son las adecuadas.
			No	9.96	0	0.00	
	9	La cantidad así como la presentación del platillo fue:	Excelente	40.22	10	4.02	
			Bueno	57.93	7	4.06	
			Regular	1.84	3	0.06	
			Malo	0.00	0	0.00	
Precio	10	El precio con relación al producto / Servicio fue:	Acorde	67.89	10	6.79	El cliente se encuentra satisfecho con el producto recibido más no con el servicio. Mejorar el servicio logrará mayor satisfacción del cliente al momento de cancelar.
			Alto	30.99	3	0.93	
			Bajo	1.10	7	0.08	
	11	¿Recomendaría al restaurante La Pradera a sus familiares y amigos?	Si	98.52	10	9.85	
			No	1.47	0	0.00	
	Competencia	12	¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el servicio al cliente es?	Excelente	28.78	10	
Bueno				45.01	7	3.15	
Regular				24.72	3	0.74	
Malo				1.47	0	0.00	
13		¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el producto ofrecido es?	Excelente	54.98	10	5.50	
			Bueno	39.85	7	2.79	
			Regular	5.16	3	0.15	
			Malo	0.00	0	0.00	
					Total	75.77	

El nivel de satisfacción del cliente es de un 75.77% es decir, de cada 100 personas 75 se encuentran satisfechas con el producto, servicio, precio e infraestructura del restaurante. El porcentaje de 75.77% se encuentra dentro de los niveles aceptables del servicio al cliente.

Analizando los resultados de la investigación, se establece que el restaurante ante la percepción de los clientes brinda un servicio aceptable, no es un porcentaje que demuestre total incapacidad en el servicio, por el contrario es un porcentaje alto que refleja un buen resultado.

El hecho de que el nivel de satisfacción se encuentre entre los límites aceptables, no significa que la empresa no debe buscar mejorar, puesto que también existen quejas, reclamos y recomendaciones de algunos clientes.



# CAPÍTULO III

### **III. Capítulo III: Plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente**

Una estrategia es un curso de acción general que consiste en la combinación más apropiada de los recursos con que cuenta el establecimiento para alcanzarla, mediante los objetivos establecidos. Existen varios tipos de estrategias, dependiendo de las necesidades del establecimiento.

Leonard Berry en su libro ¡Un buen Servicio ya no basta!<sup>15</sup> Habla de la estrategia del servicio extraordinario, pues ésta les ofrece a los clientes un valor auténtico, les da a los clientes más por los costos en los que incurren, puesto que la estrategia se concentra en el desempeño que hacen del servicio algo valioso y hasta esencial para el cliente.

La excelencia en el servicio es rentable y conduce a un futuro mejor para el establecimiento, debido a que cuando el servicio es malo todos pierden, pierden los clientes, los empleados, los proveedores, los administradores y los propietarios.

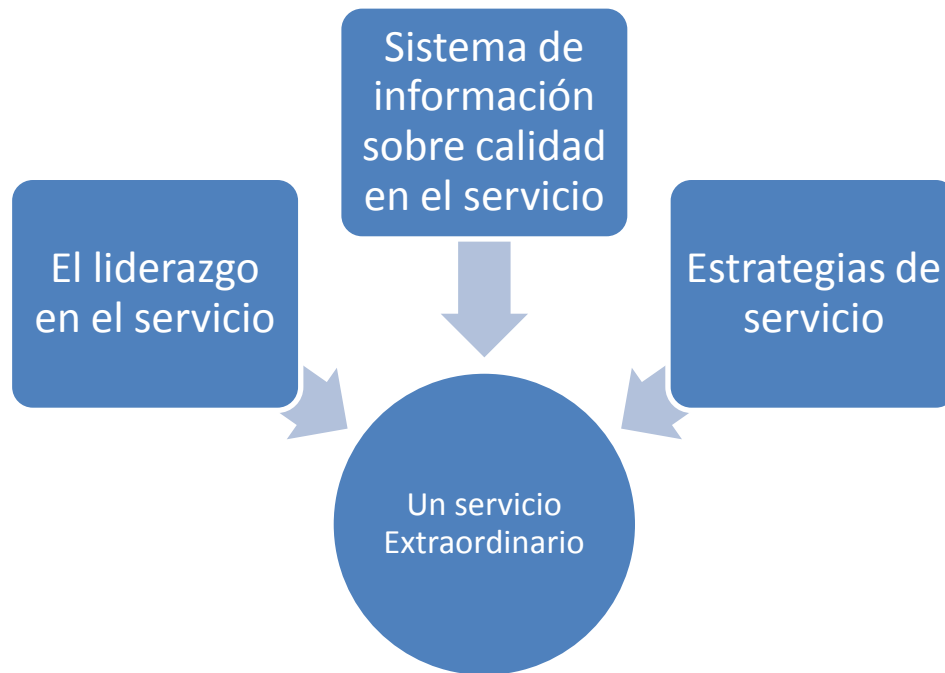
Siguiendo adecuadamente el marco para un servicio extraordinario y realizando un trabajo conjunto con los empleados, el establecimiento crecerá de manera espontánea, puesto que cuando un cliente encuentra lo que quiere y más, responderá de manera positiva, regresando y trayendo más personas, lo que representa para la empresa, mayores ventas, mayores utilidades y mayores recompensas para los trabajadores.

Se debe tomar en cuenta que el mejoramiento no tiene fin, sino que es un proceso constante que va generándose día tras día con el trabajo en equipo para que la empresa pueda crecer y mantener en el tiempo.

---

<sup>15</sup> Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del Servicio excepcional al Cliente. Berry, Leonard. Editorial Norma, 2003.

Leonard Berry hace referencia a tres puntos fundamentales para lograr un servicio extraordinario determinados de la siguiente manera:



Se establece también que la clave se encuentra en determinar estrategias de servicio valiéndose de los recursos como:

- Estrategias de servicio por medio de la estructura organizacional
- Estrategias de servicio por medio de la tecnología
- Estrategias de servicio por medio de los empleados.

**III.1. Marco de un servicio extraordinario adaptado al establecimiento**

<b>Marco para un servicio extraordinario</b>	<b>Problemas</b>	<b>Soluciones</b>
<b>Cultivar el liderazgo en el servicio</b>	Nuevos desafíos en la administración de restaurantes	Seminario sobre administración de restaurantes
<b>Construir un sistema de información sobre calidad del servicio</b>	No existe un método para conocer quejas o sugerencias de los clientes	Implementar un sistema de evaluación después del servicio y sugerencias
	No se toma en cuenta las opiniones del personal	Implementar buzón de sugerencias para el personal Reuniones periódicas con el personal
<b>Estrategia de servicio por medio de la estructura organizacional</b>	Falta de manual de procesos	Crear manual de procesos del restaurante
	Falta de manual de funciones	Crear manual de funciones del personal
	No existe planificación estratégica	Implementar una planificación estratégica
<b>Estrategia de servicio por medio de la tecnología</b>	No existe un medio de comunicación, información y publicidad para con los clientes	Crear una página en facebook del restaurante
<b>Estrategia de servicio por medio de los empleados</b>	Falta de trabajo en equipo	Implementar un plan de capacitación para el personal
	Falta de conocimientos de las normas de servicio	

### **III.2. Propuesta de Mapa Estratégico**

#### **III.2.1. Matriz de factores FODA**

<b>Factores</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Factores</b>	<b>Nivel de Impacto</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
PIB	Medio	Tasa de Interés	Alto
Deuda Externa	Bajo	Inflación	Alto
Ingresos fiscales	Alto	Balanza Comercial	Medio
Desempeño del Gobierno	Alto	Desempleo	Medio
Asamblea Nacional	Alto	Subempleo	Medio
Empleo	Medio	Población	Medio
Política Salarial	Medio	Personal	Alto
Nivel de Educación	Medio	Precio	Medio
Comunicación	Medio	Precios Proveedores	Medio
Tecnología	Medio		
Productos	Alto		
Ambiente	Alto		
Áreas de servicios	Alto		
Presentación	Alto		
Ubicación	Alto		
Antigüedad	Alto		
Acuerdos proveedores	Alto		
Tiempos de entrega	Alto		
Competencia	Alto		
INTUR	Alto		
INATEC	Medio		

Factores	Nivel de Impacto	Factores	Nivel de Impacto
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
Régimen Salarial	Medio	Organigrama	Medio
Maquinaria y Equipo	Alto	Manual de Funciones	Alto
Infraestructura	Alto	Manual descripción de puestos	Medio
Tecnología	Alto	Manual de Procesos	Alto
Áreas de servicio al cliente	Alto	Reglamento Interno	Alto
Clima Laboral	Alto	Estudios	Alto
		Calidad en el servicio	Alto

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la que se encuentra una organización, para con ella obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización.

### **III.2.2. Matriz de estrategias FODA**

Al combinar aspectos del presente (fortalezas y debilidades) con otros del futuro (oportunidades y amenazas) se puede obtener cuatro tipos de estrategias.

#### **III.2.2.1. Estrategias defensivas**

Todas las empresas se encuentran expuestas a las amenazas de su entorno. El objetivo de una estrategia defensiva es reducir el riesgo de una amenaza y disminuir el impacto negativo. Es decir, utilizar correctamente las fortalezas para contrarrestar las amenazas.

#### **III.2.2.2. Estrategias ofensivas**

En estas estrategias las empresas tratan de obtener una ventaja competitiva, echando mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar las oportunidades del mercado para sus productos y servicios. Es decir, utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

#### **III.2.2.3. Estrategias de supervivencia**

Consiste en contrarrestar los efectos de las amenazas ante las debilidades de la empresa. Tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades interna evitando las amenazas del entorno.

#### **III.2.2.4. Estrategias adaptativas**

Consiste en reducir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas. Una institución podría identificar oportunidades en el entorno pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
“LA PRADERA”**

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA			FACTORES EXTERNOS			
			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			a	Política Salarial	a	Tasa de Interés
			b	Nivel de Educación	b	Desempleo
			c	Tecnología	c	Subempleo
			d	Productos	d	Población
			f	Ambiente	f	Personal
			g	Presentación		
			h	Ubicación		
			i	Antigüedad		
			j	INTUR		
			k	Crecimiento del turismo		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		Estrategias FO (MAXI-MAXI)		Estrategias FA (MAXI-MINI)	
	1	Régimen Salarial	2c	Implementar maquinaria y equipo de vanguardia	5a	Implementar ofertas y promociones que permitan captar mayor clientela
	2	Maquinaria y Equipo				
	3	Infraestructura	5k	Implementar un sistema de evaluación después del servicio y sugerencias	6a	Mejorar los sueldos de los empleados
	4	Tecnología	4c	Crear una página en facebook del restaurante	6b	Mejorar las condiciones laborales del personal
	5	Áreas de servicio al cliente	6b	Implementar un plan de capacitación para el personal		
	6	Clima Laboral				
	DEBILIDADES		Estrategias DO (MINI-MAXI)		Estrategias DA (MINI-MINI)	
	1	Organigrama	1b	Implementar un sistema de planificación estratégica	1	Implementar una estructura organizacional
	2	Manual de Funciones	2c	Crear un manual de funciones	2	Crear manual de funciones
	3	Manual de Procesos			3	Estandarizar procesos
	4	Reglamento Interno	3c	Crear un manual de procesos	4	Planificación estratégica
	5	Estudios			5	Implementar un plan de capacitación para el personal
	6	Calidad en el servicio	6i	Reuniones periódicas con el personal	6	Implementar buzón de sugerencias para el personal



### **III.3. Desarrollo de las estrategias propuestas**

Las estrategias que se proponen a continuación, tienen como objetivo lograr la excelencia en el servicio al cliente del restaurante La Pradera.

#### **III.3.1. Estrategia 1: Planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que permitirá construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado, puesto que constituye una herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca de la situación actual y el camino que desea recorrer en el futuro el establecimiento.

Para desarrollar una planificación estratégica del restaurante que incluya evaluación, análisis y definir las estrategias a seguir por parte de la empresa se estima un tiempo necesario de por lo menos cuatro semanas. El costo estimado de contratar un consultor para desarrollar la planificación estratégica es de C\$15,000 córdobas.

##### **III.3.1.1. Principios**

- **Enfoque en el cliente:** El cliente es el factor más importante en la empresa, por lo que sus necesidades serán los objetivos a lograrse en el establecimiento.
- **Respeto por los empleados:** Se mantendrá la idea de cuidar a los empleados, puesto que ellos cuidarán de los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Todos forman parte integral de restaurante La Pradera.

#### III.3.1.2. Valores

- **Excelencia en el Servicio:** cada miembro del restaurante La Pradera, debe ser una persona, proactiva, dinámica, discreta, pero sobretodo, responsable, por el valor que representa su trabajo, la calidad del servicio, la calidad del producto, y la calidad del establecimiento.
- **Eficacia:** Satisfacer a los clientes en los términos de su preferencia y por ellos esperados.
- **Ética:** Transparencia en todos los actos y actividades realizadas.

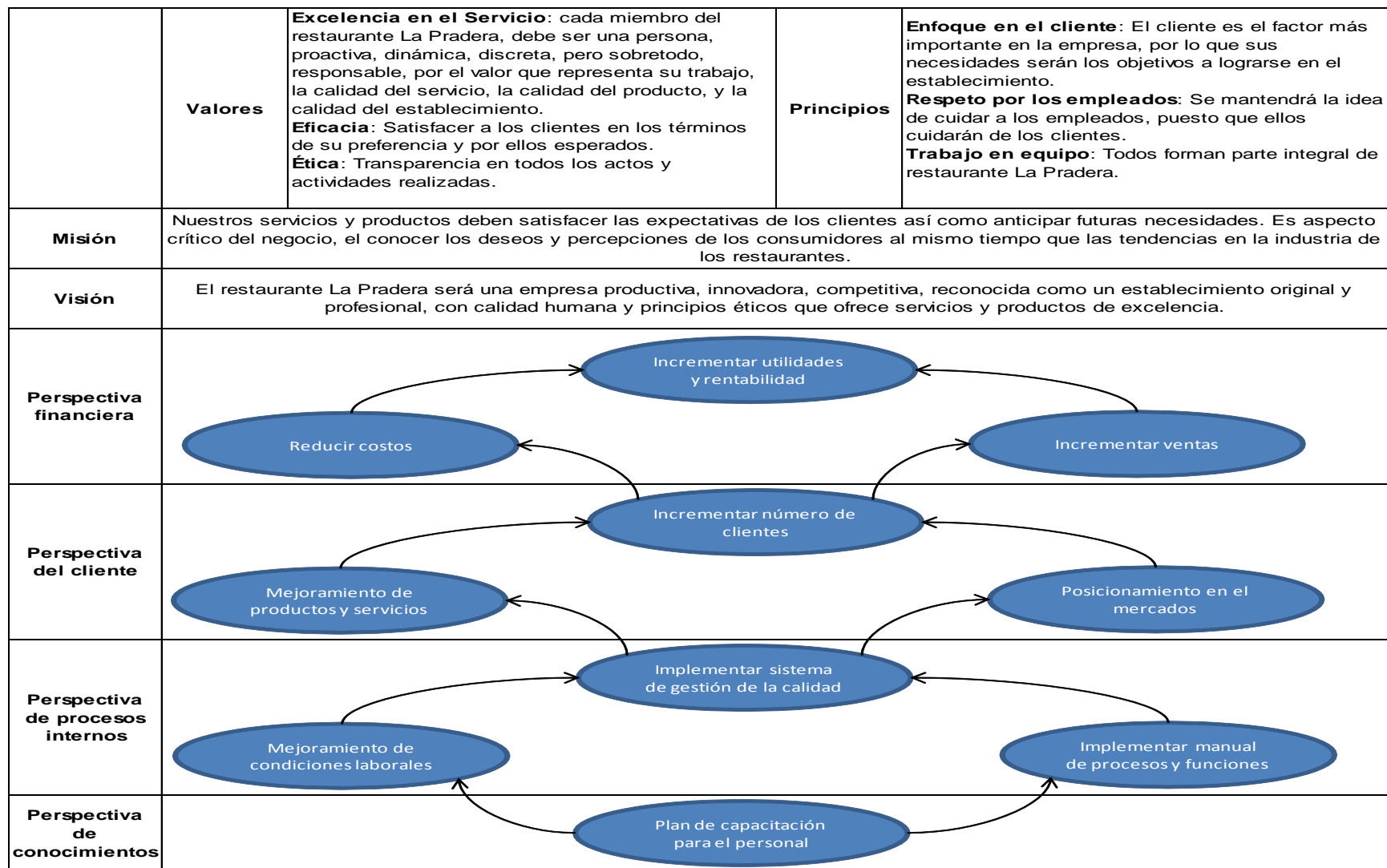
#### III.3.1.3. Misión restaurante La Pradera

Nuestros servicios y productos deben satisfacer las expectativas de los clientes así como anticipar futuras necesidades. Es aspecto crítico del negocio, el conocer los deseos y percepciones de los consumidores al mismo tiempo que las tendencias en la industria de los restaurantes.

#### III.3.1.4. Visión restaurante La Pradera

El restaurante La Pradera será una empresa productiva, innovadora, competitiva, reconocida como un establecimiento original y profesional, con calidad humana y principios éticos que ofrece servicios y productos de excelencia.

### III.3.1.5. Mapa Estratégico de la empresa



### III.3.2. Estrategia 2: Sistema de evaluación después del servicio y sugerencias

Restaurante La Pradera ofrece sus productos y servicios a los clientes, pero sólo estos pueden determinar la calidad del servicio que están percibiendo en el establecimiento. Es necesario contar con información después de cada servicio para ayudar al establecimiento a mejorar lo que está haciendo bien y a corregir los posibles errores a tiempo.

Esta estrategia consiste en colocar un buzón de evaluación después del servicio en la puerta principal del establecimiento y entregar a los clientes unas tarjetas de evaluación al llevar la cuenta. EL mesero debe solicitar al cliente el favor de evaluar la calidad del servicio y depositar la tarjeta en el buzón cuando este salga del restaurante. Este procedimiento de evaluación será medido y evaluado después de cada turno, a fin de ir obteniendo resultados.

CALIDAD DEL SERVICIO							
Excelente	___	Bueno	___	Regular	___	Malo	___
¡SUGERENCIAS!							
_____							
_____							
_____							
_____							

 ¡Gracias por ayudarnos a servirle mejor!
---

El valor de esta estrategia es de C\$ 2,200 córdobas, distribuidos de la siguiente forma:

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Subtotal
Buzón	1	C\$ 200	C\$ 200
Tarjetas	10,000	C\$ 0.20	C\$ 2,000
		Total	C\$ 2,200

### **III.3.3. Estrategia 3: Buzón de sugerencias para el personal**

Existen problemas y situaciones del día a día que únicamente el personal del restaurante conoce pero no se atreven a expresarlo libremente y hacerlo por escrito podría ser más cómodo para ellos. Se implementará un buzón de sugerencias para el personal, este estará ubicado cerca del área de caja. Junto al buzón se dejarán pequeñas papeletas en blanco y un lapicero.

El valor de esta estrategia es de C\$ 200 córdobas que corresponden al valor de un buzón de sugerencias.

### **III.3.4. Estrategia 4: Reuniones periódicas con el personal**

En el restaurante debe existir una comunicación efectiva entre todos los individuos que lo conforman, ya que todos deben ser parte de los problemas y de las soluciones.

Es necesario que el último día de cada mes se reúna todo el personal del restaurante para evaluar el desempeño de la calidad del servicio, buscar soluciones para los problemas existentes en el mes y celebrar las mejoras.

Las reuniones de personal para evaluar el desempeño son una buena forma de medir los avances en el proceso de mejoramiento del restaurante.

Se puede llevar una agenda de reuniones que incluya los siguientes puntos: Fecha, Hora, Responsable, Participantes, Temas a tratarse y Conclusiones.

El valor de esta estrategia es de C\$ 1,920 córdobas al año, se estima en C\$ 160 córdobas en refrigerios cada fin de mes.







### **III.3.5. Estrategia 5: manual de procesos del restaurante**

Para realizar un adecuado diagrama de procesos, se debe determinar las áreas y acciones que en cada una de ellas se realiza.

#### **III.3.5.1. Pasos para la gestión de un proceso**

- Identificar clientes y sus necesidades: satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Definir servicios y productos: Conociendo los clientes, se determina qué productos y servicios se les está ofreciendo.
- Desarrollar el mapa de procesos: tomando en cuenta que existen:
  - Procesos estratégicos: Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.
  - Procesos clave: La razón de ser de la empresa o unidad, el objetivo principal de actividad.
  - Procesos de soporte: Los que apoyan a uno o más procesos clave.

### III.3.5.2. Simbología

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Inicio y término del diagrama
Proceso		Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos
Decisión		Formula una pregunta o cuestión y en función del resultado determina cual de las alternativas se debe seguir
Conector		Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento
Indicador de dirección		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Documento		Representa datos o resultados

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE  
“LA PRADERA”**

---

**III.3.5.3. Principales procesos identificados**

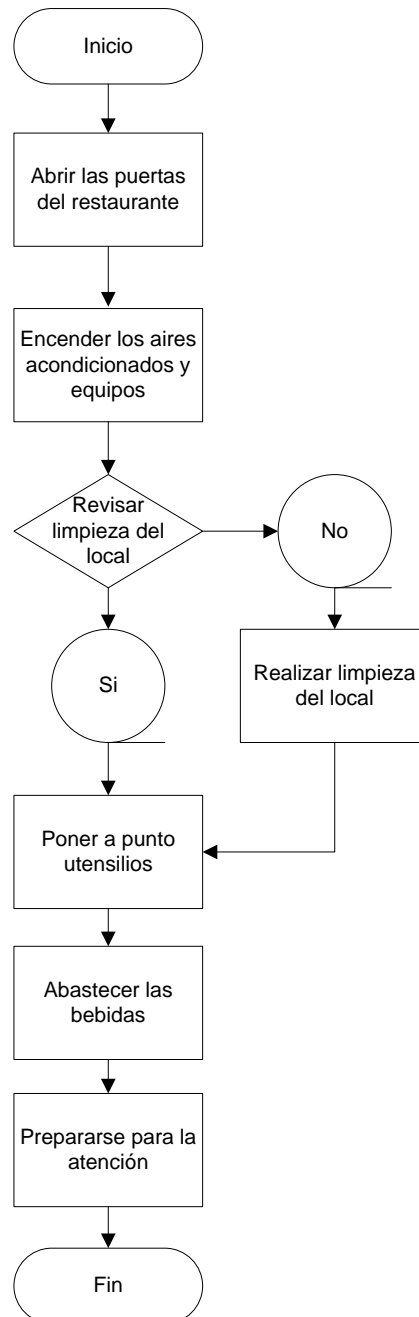
<b>Tipo de proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Sub-proceso</b>	<b>Misión</b>
<b>Operativo</b>	Apertura del restaurante	Limpieza y abastecimiento	Poner a punto el restaurante para que pueda empezar a operar
	Recepción del cliente	Bienvenida y acomodación	Brindar la mejor primera imagen al cliente, haciéndolo sentir a gusto
	Toma de comanda	Realizar sugerencias del menú	Informar al cliente sobre nuevos platillos en el Menú
	Servicio a la mesa	Proveer de salsa y utensilios	Prestar un servicio eficiente y eficaz
	Lectura de comanda en la cocina	Dar a conocer los platos y modificaciones a preparar	Preparar un producto conforme los gustos del cliente
	Preparación de los alimentos	Elaboración del alimento	Elaborar platillos de calidad, con adecuada cantidad y presentación
	Preparación de bebidas	elaboración de las bebidas	Elaborar las bebidas conforme las disposiciones del cliente
	facturación	Elaboración y entrega de la cuenta	Elaborar las facturas y realizar los cobros adecuados
<b>Administrativo</b>	Control de inventario	Manejo de inventarios y controles	Llevar un adecuado control de existencias e inventarios
	Compra y almacenamiento de materia prima	selección del proveedor y tiempos de pago	Proveer al restaurante de materia prima de excelente calidad, en cantidad y precio adecuado
	Administración del personal	Selección, evaluación, capacitación, contratación	Llevar adecuadamente las políticas de RRHH
	Planificación de ventas	Distribución de la carga laboral	Mantener un ordenado rumbo de las actividades a realizarse
<b>Gerencial</b>	Planificación estratégica	Establecer normas y políticas del restaurante	Mantener un adecuado ambiente laboral

Para implementar esta estrategia se estima un tiempo de cuatro semanas. El costo estimado de contratar un consultor para elaborar el manual de procesos es de C\$15,000 córdobas.

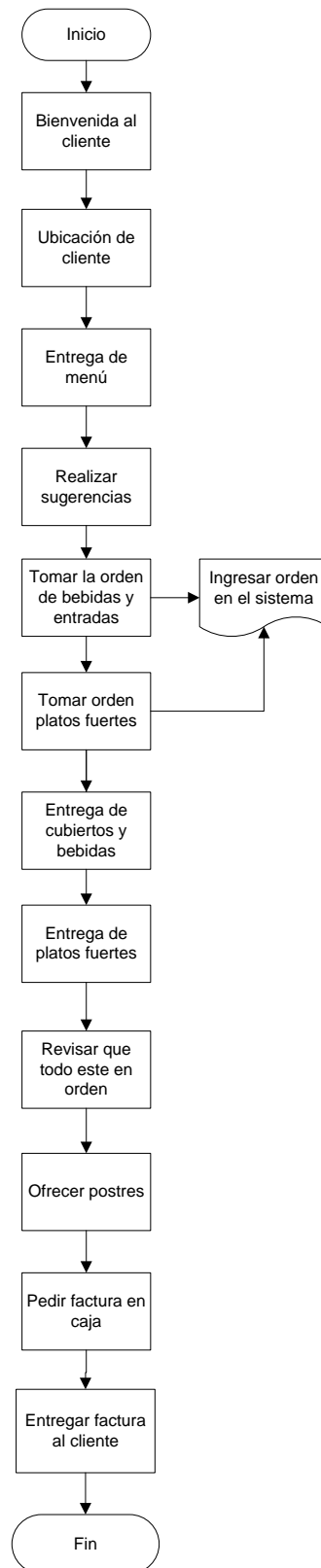


#### III.3.5.4. Diagrama de flujo de los principales procesos en el servicio de atención al cliente

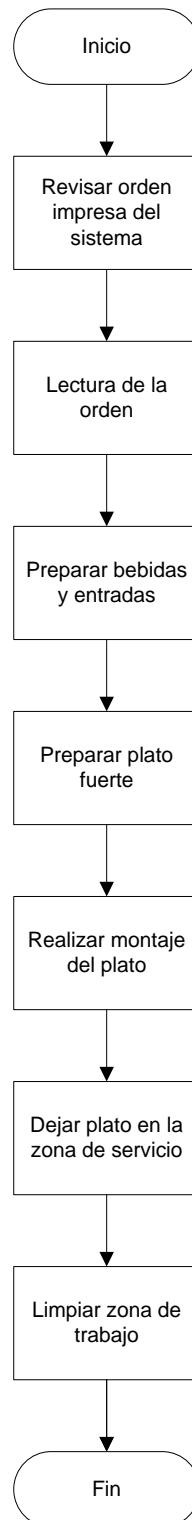
- **Apertura del establecimiento**



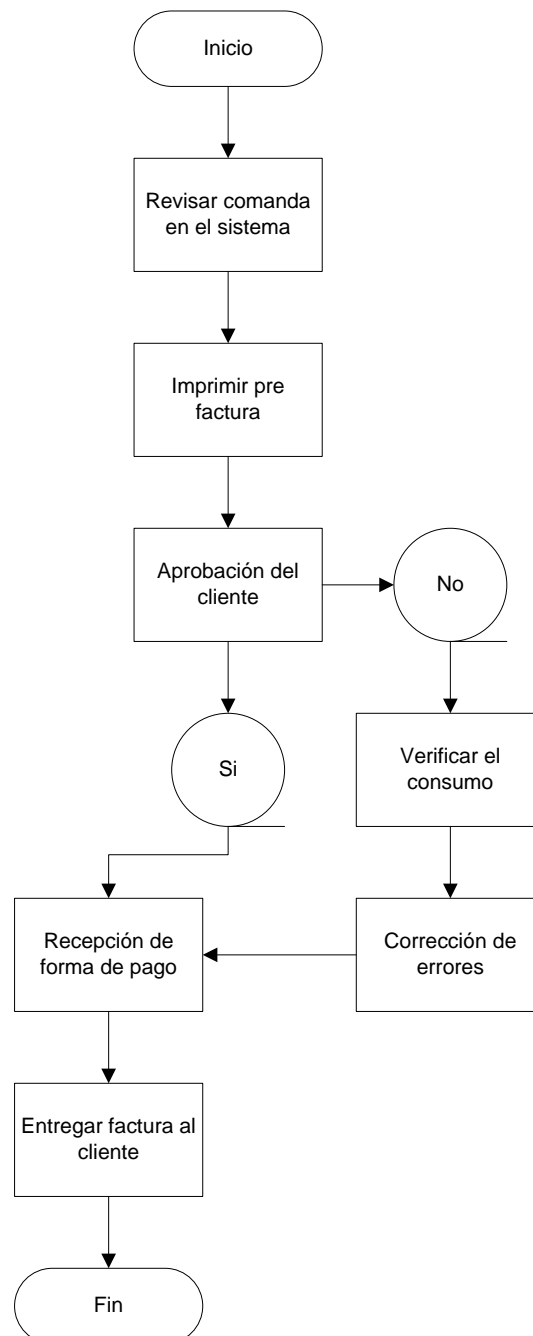
- Servicio al cliente



- Preparación de alimentos



- Facturación



### **III.3.6. Estrategia 6: Manual de funciones del personal**

Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa funcionar de forma adecuada.

Los manuales de funciones son importantes, ya que permiten definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas. Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa.

Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Para desarrollar un manual de funciones se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir estructura organizacional de la empresa
- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa

Para implementar esta estrategia se estima un tiempo de cuatro semanas. El costo estimado de contratar un consultor para elaborar el manual de funciones es de C\$15,000 córdobas.

### **III.3.6.1. Descripción de funciones**

#### **Funciones del Administrador**

- Se encarga de planificar, organizar y ejecutar los planes preestablecidos para alcanzar los objetivos del restaurante.
- Es el encargado de tomar decisiones en todos los departamentos del restaurante.
- Elabora los horarios de todo el personal del restaurante.
- Es el encargado de contratar al personal que laborará en el restaurante.
- Realiza supervisiones constantes en todas las áreas.

#### **Funciones del jefe de cocina**

- Organizar las comidas del día según el menú.
- Servir en porciones adecuadas para cada persona.
- Tener el suficiente cuidado con los alimentos de una manera higiénica.
- Ser el responsable del inventario de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo.
- Ser responsable de los cargos bajo su mando.
- Preparar ordenada y rápidamente los alimentos para un buen servicio.
- Saber los ingredientes y la preparación de todos los platos del menú.

### **Funciones de auxiliar de cocina**

- Preparar anticipada y correctamente la estación de servicios que le corresponde.
- Ayudar al jefe de cocina.
- Colaborar en la preparación de alimentos.
- Preparar cocteles y ensaladas.
- Lavar platos y utensilios.

### **Funciones del Mesero**

- Es el único responsable que debe dar servicio a los clientes.
- Debe dar un servicio amable, eficiente y eficaz con un alto grado de profesionalismo.
- Encargado de resolver en primera instancia las quejas de los clientes o reportarlas a su superior.
- Brindar información a los clientes.

### **III.3.7. Estrategia 7: Página en facebook**

En la actualidad el Internet constituye una herramienta muy preciada en los negocios, puesto que través de él, se puede hacer publicidad, interactuar con los clientes, informar de promociones, etc.

Se puede hacer uso de las redes social gratuitas que se encuentran en internet, tales como Facebook. Esta aplicación permitiría tener una lista de clientes que gustan del restaurante, así como ser un sitio para informar de promociones, eventos y novedades.

Para la creación de una cuenta y configurar la página de facebook se estima un tiempo de una semana. Se realizaran actualizaciones cada dos semanas y se debe revisar el perfil por lo menos una vez al día. El costo estimado de implementar esta estrategia es de C\$ 2,500 córdobas al mes, correspondientes al pago adicional a la administradora del local para la administración de la página en facebook.

### **III.3.8. Estrategia 8: Seminario sobre administración de restaurantes**

Esta estrategia está orientada a la administradora de restaurante La Pradera a fin de que pueda adquirir nuevos conocimientos o actualizar los que ya posee respecto a la administración de restaurantes.

Es importante recordar que los conocimientos avanzan de forma acelerada, que en un proceso de mejoramiento están involucrados todos los individuos del establecimiento.

INTUR a través de su departamento de capacitación y recursos turísticos realiza semanarios, cursos y talleres en todos los departamentos del país, dirigido a las personas que trabajan en la industria turística. Para implementar esta estrategia es necesario contactar con el departamento de capacitación de INTUR en Matagalpa y consultar por el programa de capacitación mensual. El seminario solicitado es el Seminario sobre administración de restaurantes.

Implementar esta estrategia tiene un costo de C\$ 500 córdobas que corresponden a la inscripción del seminario.



### III.3.9. Estrategia 9: Plan de capacitación para el personal

Para prestar un servicio extraordinario es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos a favor de los clientes. Hay una relación estrecha entre la capacidad de los empleados para desempeñar su función eficazmente, y su voluntad para hacerlo.

El plan de capacitación de restaurante La Pradera pretende preparar a todos y cada uno de los integrantes del establecimiento para que desarrollen habilidades y destrezas que les permitan realizar su trabajo de una mejor manera.

INTUR a través de su departamento de capacitación y recursos turísticos realiza semanarios, cursos y talleres en todos los departamentos del país, dirigido a las personas que trabajan en la industria turística. Estos seminarios tienen un bajo costo y algunas ocasiones son gratuitas con un cupo limitado. Para implementar esta estrategia es necesario contactar con el departamento de capacitación de INTUR en Matagalpa y consultar por el programa de capacitación mensual.

N°	Áreas de interés	Curso	Dirigido a	N° de participantes	N° de horas	Costo por persona	Costo total
1	Cocina	Técnicas culinarias	Personal de cocina	4	12	C\$ 200	C\$ 800
2	Servicio	Atención al Cliente	Meseros	4	12	C\$ 200	C\$ 800
						<b>Total</b>	<b>C\$ 1,600</b>

Implementar esta estrategia tiene un costo de C\$ 1,600 córdobas que corresponden a la inscripción del curso.

### **III.4. Plan Operativo**

Para llevar a efecto la propuesta planteada a continuación se presenta el plan operativo respectivo:

<b>Estrategias</b>	<b>Propósito</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>
Planificación estratégica	Realizar la planificación estratégica para la empresa	Gerente General	1.Análisis Interno de la empresa 2.Análisis externo de la empresa 3.Definir estrategias	4 semanas	C\$ 15,000
Implementar un sistema de evaluación después del servicio y sugerencias	Crear un sistema de información sobre el servicio, escuchando opiniones y sugerencias de los clientes externos	Administrador	1.Elaborar el buzón de evaluación y sugerencias de los clientes externos 2.Impresión de las tarjetas de evaluación 3.Colocación del buzón 4.Poner en marcha la modalidad de evaluación	2 semanas	C\$ 2,200
Implementar buzón de sugerencias para el personal	Crear un sistema de información sobre el servicio, escuchando las opiniones y sugerencias de los clientes internos	Administrador	1.Elaborar el buzón de sugerencias para el personal 2.Colocación del buzón 3.Poner en marcha la modalidad de evaluación	2 semanas	C\$ 200
Reuniones periódicas con el personal	Fortalecer la comunicación con el personal	Administrador	1.Planificar las reuniones 2.Elaboración de formatos para las reuniones 3.Explicar al personal los propósitos de las reuniones 4.Iniciar reuniones	4 semanas	C\$ 1,920

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE “LA PRADERA”**

<b>Estrategias</b>	<b>Propósito</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>
Crear manual de procesos del restaurante	Análisis y mejoramiento de los procesos	Administrador	1.Análisis de áreas y sus procesos 2.Desarrollar el mapa de procesos	4 semanas	C\$ 15,000
Crear manual de funciones del personal	Definir las funciones de cada uno de los puestos del restaurante	Administrador	1.Análisis de puestos de trabajo 2.Elaboración de manual de funciones	4 semanas	C\$ 15,000
Crear una página en facebook del restaurante	Publicitar y promocionar los servicios del establecimiento a través del internet	Administrador	1.Crear página del restaurante en la red social facebook 2.Agregar noticias, promociones y novedades del restaurante en la página de facebook 3.Informar a los clientes de la página de facebook	1 semana	C\$ 30,000
Seminario sobre administración de restaurantes	Reforzar y actualizar los conocimientos sobre administración	Administrador	1.Buscar proveedores de los servicios de capacitación 2.Elaborar calendario de capacitación 3.Poner en marcha el evento de capacitación	12 horas	C\$ 500
Implementar un plan de capacitación para el personal	Actualizar conocimientos y desarrollar nuevas destrezas y habilidades	Administrador	1. Elaborar un plan de capacitación considerando los objetivos estratégicos y los procesos internos. 2.Identificar proveedores de servicios de capacitación 3.Iniciar plan de capacitación 4.Evaluación de los resultados de la capacitación	12 horas	C\$ 1,600
				<b>Total</b>	<b>C\$ 81,420</b>

### III.5. Costo de implementación de la propuesta

El presupuesto es la estimación programada y sistemática de las condiciones de operación y de los resultados que obtendrá un establecimiento en un periodo de tiempo determinado; por lo cual es fundamental para la realización de las propuestas de mejora en los productos y servicios.

El presupuesto es un elemento indispensable para la planeación, puesto que permite cuantificar los recursos que el establecimiento requiere para cumplir con sus objetivos.

N°	Estrategias	Valor	% presupuesto Total
1	Planificación estratégica	C\$ 15,000	18.42
2	Implementar un sistema de evaluación después del servicio y sugerencias	C\$ 2,200	2.70
3	Implementar buzón de sugerencias para el personal	C\$ 200	0.25
4	Reuniones periódicas con el personal	C\$ 1,920	2.36
5	Crear manual de procesos del restaurante	C\$ 15,000	18.42
6	Crear manual de funciones del personal	C\$ 15,000	18.42
7	Crear una página en facebook del restaurante	C\$ 30,000	36.85
8	Seminario sobre administración de restaurantes	C\$ 500	0.61
9	Implementar un plan de capacitación para el personal	C\$ 1,600	1.97
<b>TOTAL</b>		<b>C\$ 81,420</b>	<b>100.00</b>

La inversión total para implementar esta propuesta en la empresa, se estima en C\$ 81,420 córdobas. El presupuesto necesario para implementar la propuesta es considerablemente bajo teniendo en cuenta que es un presupuesto anual, por lo cual la propuesta presenta una gran factibilidad para la empresa.

#### **IV. Conclusiones**

Matagalpa es un sector de gran proyección hacia el futuro, principalmente en el ámbito turístico, razón por la cual ha atraído inversiones importantes en el sector hotelero e infraestructura. Las instituciones del gobierno encargadas del turismo nacional están promocionando constantemente la zona norte del país con el programa “La ruta del Café”. Lo que significa un gran número de visitante en Matagalpa a lo largo del año.

El restaurante La Pradera es un establecimiento que se ha creado y se ha venido manejando de forma empírica, al no contar con herramientas para su administración como una estructura organizacional definida, incurre en un desempeño inadecuado del personal que se ve reflejado en las quejas e insatisfacción percibida por los clientes.

No obstante en los resultados obtenidos en la medición del nivel de satisfacción, se observa que el valor conseguido es del 75.77 por ciento, lo cual refleja una situación aceptable. Sin embargo, este nivel resulta insuficiente e insatisfactorio si se pretende ofrecer a los clientes un servicio extraordinario.

De la investigación se concluyó que la empresa no cuenta con la formulación de los procesos operativos y administrativos; el personal se desempeña en base a la práctica y la transmisión de conocimientos de uno a otros, lo cual no permite la generación de productos y servicios de calidad.

## **V. Recomendaciones**

Se recomienda investigar y conocer los nuevos proyectos que se pretenden realizar en la zona con el fin de proyectarse a atraer y satisfacer la nueva demanda de turistas tanto nacionales como extranjeros.

Es necesario establecer una estructura organizacional e implementar la planificación estratégica con el fin de optimizar el trabajo y definir metas donde todos los empleados se encuentren informados y comprometidos.

Se recomienda a la empresa aplicar las estrategias de mejoramiento propuestas en el plan operativo de la presente investigación.

## VI. Bibliografía

- Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Serna Gómez, Humberto. 3R editores. 2003
- Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Pérez, José Antonio. ESIC Editorial. 1994
- Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. Vargas, Elena; Aldana, Luzángela. Universidad de la Sabana, 2007.
- Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del Servicio excepcional al Cliente. Berry, Leonard. Editorial Norma, 2003.
- Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mendez, Carlos Eduardo. Mc Graw Hill, 2003.
- Metodología de la investigación. Sampieri, Roberto. MG graw Hill, 2006.
- Investigación de mercados. Malhotra, Naresh. Editor Pearson Educación. 2004
- Banco Central de Nicaragua. Informe Anual 2010
- INTUR. Boletín de Estadísticas de Turismo de Nicaragua No. 21 Año 2010.

## Anexos

### Anexo 1: Entrevista a administradora del restaurante La Pradera

1. **¿Cuántas personas trabajan en restaurante la Pradera?**  
R: *Actualmente 16 personas contando los de manteniendo.*
  2. **¿Posee algún tipo de estructura u organigrama en el restaurante?**  
R: No tenemos organigrama
  3. **¿Ha tenido usted conflictos con el personal en materia laboral?**  
R: Si
  4. **¿Cuál el promedio de clientes que recibe el restaurante semanalmente?**  
R: 200 clientes a la semana
  5. **¿Existe algún capitán de meseros?**  
R: No tenemos capitán de meseros
  6. **¿Cuáles son las horas de mayor concurrencia por parte de los clientes al restaurante?**  
R: En el almuerzo y entre las 6:00 pm y las 8:00 pm.
  7. **¿Considera usted que el cliente recibe una buena atención?**  
R: Si.
  8. **¿Las instalaciones tienen capacidad para brindar un buen servicio al cliente?**  
R: Si
  9. **¿Posee alguna categoría el restaurante? ¿Qué categoría? Explique.**  
R: Si, el restaurante es categoría de dos tenedores certificado por el sistema nacional de calidad turística de Nicaragua.
  10. **¿Cuál es el salario promedio del personal?**  
R: Entre C\$ 3,000 y C\$ 3,500 córdobas
  11. **¿Recibe quejas normalmente de los clientes?**  
R: Si, en ocasiones el cliente se queja porque la comida tardo demasiado tiempo o porque el mesero no lo está atendiendo bien.
-



**12. ¿El personal recibe algún tipo de curso o capacitación al ingresar a laboral?**

R: No, solo se le asigna a uno de los meseros para que le muestre el procedimiento básico.

**13. ¿Los procesos para la elaboración de la comida están estandarizados?**

R: No lo están.

**14. ¿El personal que atiende las mesas tiene buena presentación?**

R: Todos usan uniforme y se trata de que estén lo más presentable.

**15. ¿Qué nivel académico tienen el personal que atiende las mesas?**

R: La mayoría del personal es graduado de bachiller.

**16. ¿Existe algún sistema de control de facturas e inventario?**

R: Si, se llama ALDELO y se comenzó a utilizar en el 2008

**17. ¿Cree usted conveniente la aplicación de estándares de calidad en la operatividad del restaurante?**

R: Claro que sí.

**18. ¿La pradera estaría dispuesta a invertir en la capacitación del personal e implementación de estándares de calidad?**

R: En términos generales sí, pero tendría que ser aprobado por doña Mariana la propietaria del negocio.

**19. ¿Cuenta con algún tipo de respaldo externo?**

R: Si, hay otros establecimientos que son de la familia y se puede contar con ellos.

**20. ¿Ha detectado usted algún mal procedimiento por parte del mesero al atender al cliente?**

R: Si, cuando son nuevos tienen problemas por falta de práctica y los más viejos ya no hacen caso y hacen todo como les da la gana.

**21. ¿Las instalaciones de la cocina cuenta con el espacio y herramientas suficientes para desarrollar las labores de manera adecuada?**

R: Más o menos, creo que es necesario un poco más de espacio. No tenemos maquinas industriales pero contamos con planchas grandes para asar la carne.

**22. ¿Tiene algún tipo de incentivo para el personal de la empresa?**

R: No

---

**23. ¿Conoce usted de algún programa gubernamental o independiente que brinde asesoría de atención al cliente?**

R: No, pero puedo buscar la información.

**24. ¿Existen buenas relaciones laborales entre los trabajadores de la cocina y los trabajadores de las mesas?**

R: Si pero cuando está lleno el negocio las cocineras y los meseros se pelean entre ellos por problemas de procedimientos.

**25. ¿Quién lleva el control general del personal y asuntos laborales (RRHH)?**

R: Yo (la administradora y cajera del restaurante)

**26. ¿La pradera considera que existe competencia en la ciudad que amenace con quitar clientela?**

R: No

---

## **Anexo 2: Glosario de términos**

**Efectividad:** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos.

**Eficacia:** Capacidad para producir el efecto deseado.

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

**Falencia:** Ausencia de algo deseable o necesario.

---

## PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE “LA PRADERA”

---

### Anexo 3: Instalaciones restaurante La Pradera



## PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE “LA PRADERA”

---

